ANTICIPER LES MUTATIONS : ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Guide pratique pour les porteurs de projets

réseau EDITIONS anact

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

Coordination :
Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Direction générale des entreprises

Rédaction :
Andréas AGATHOCLEOUS, Fabienne CASER - ANACT

ANACT
4 quai des Etroits
69321 LYON Cedex 05
Tél. : 04 72 56 13 13
Fax : 04 78 37 96 90
www.anact.fr

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Direction Générale des Entreprises
Immeuble Le Bervil
12 rue Villiot
75 572 PARIS cedex 12
Tél. : 01 53 44 97 46
Fax : 01 53 44 93 85
www.industrie.gouv.fr

sommaire

PRÉSENTATION ET MODE D'EMPLOI DU GUIDE ..... p. 2

POURQUOI ACCOMPAGNER LES MUTATIONS INDUSTRIELLES ? ..... p. 4

Qu'appelle t-on mutations ? ..... p. 4
Pourquoi anticiper les mutations ? ..... p. 4
Quels grands principes pour l'action ? ..... p. 5
En quoi êtes-vous concernés ? ..... p. 6

1

POINTS CLEFS DE MÉTHODE POUR L'ACTION ..... p. 7

Introduction ..... p. 7
3 fiches «méthode» ..... p. 8

2

POINTS CLEFS POUR LA CONDUITE DE PROJET ..... p. 18

Introduction ..... p. 18
9 fiches «conduite de projet» ..... p. 20

3

EXEMPLES D'ACTIONS ..... p. 48

Introduction ..... p. 48
10 fiches «action» ..... p. 52

PRÉSENTATION ET MODE D'EMPLOI DU GUIDE

Ce guide s'adresse prioritairement à des organismes relais qui souhaitent mobiliser des partenaires et des entreprises dans le cadre d'un projet de développement des compétences et des ressources humaines en vue d'anticiper des mutations.
Il vise à les aider dans la conception et la mise en œuvre de leur projet. Il s'appuie notamment sur les résultats de l'évaluation par l'ANACT d'un appel à projets piloté par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en 2000, 2001 et 2002, intitulé «FAMI : Faciliter l'accompagnement des mutations industrielles».

Ce guide comprend une introduction et trois parties, organisées sous forme de fiches

• L'introduction met en évidence la nécessité pour les entreprises d'anticiper les mutations pour maintenir et développer leur compétitivité, en accordant une place importante aux aspects de gestion des ressources humaines.

• Les parties 1 «points clefs de méthode pour l'action» et 2 «points clefs pour la conduite de projet» proposent des repères et des outils utiles pour accompagner les entreprises dans le développement des compétences de leurs salariés, tant sous l'angle du pilotage opérationnel d'un projet que des méthodologies d'action.

• La partie 3 «exemples d'actions» présente des actions conduites par des organismes relais dans le cadre de l'appel à projets FAMI ou avec l'appui du Réseau ANACT.

Ce guide est un outil de travail que vous pouvez utiliser de différentes façons selon votre besoin

Vous avez une idée de projet relativement précise et vous souhaitez la mettre en œuvre...

• Vous recherchez un ou plusieurs projets de même nature au moyen du tableau de la page 49 et des résumés des pages 50 et 51.
Les fiches «actions» concernées vous donnent une idée concrète du contenu de ces projets. Éventuellement, vous échangez avec les contacts indiqués si vous souhaitez recueillir des informations complémentaires.

• Vous consultez les fiches «méthode» et «conduite de projet» pour enrichir votre démarche.

Vous êtes à la recherche d'éléments pour nourrir votre réflexion sur les actions d'accompagnement des entreprises...

• Le résumé des projets puis la lecture des fiches «actions» vous donnent des exemples d'actions possibles.

• Les fiches «méthode» et «conduite de projet» sont des repères pour construire votre démarche.

Introduction

Pourquoi accompagner les mutations industrielles ?

Partie I

Points clés de **méthode** pour l'action

- Fiche n°1 : Articuler stratégie de l'entreprise et enjeux d'évolution de ses ressources humaines
- Fiche n°2 : Définir et mettre en œuvre un plan d'action
- Fiche n°3 : Points de repère pour la conduite d'un projet territorial

Partie II

Points clés pour la **conduite de projet**

- Fiche n°1 : Élaborer la stratégie du projet
- Fiche n°2 : Définir les modalités de pilotage et de travail au sein du projet
- Fiche n°3 : Favoriser la construction d'un partenariat
- Fiche n°4 : Élaborer le budget et prévoir les modalités de suivi
- Fiche n°5 : Convaincre des entreprises d'adhérer au projet
- Fiche n°6 : Impliquer durablement les entreprises dans le projet
- Fiche n°7 : Évaluer le projet
- Fiche n°8 : Capitaliser et transférer les acquis d'une démarche
- Fiche n°9 : Mettre en place une stratégie de communication

Partie III

Exemples d'**actions**

- Fiche n°1 : Formation des bas niveaux de qualification
- Fiche n°2 : Démarche territoriale de développement économique, de l'emploi et des compétences
- Fiche n°3 : Anticipation de l'évolution de nouveaux besoins de compétences
- Fiche n°4 : Gestion des compétences dans les groupements d'employeurs
- Fiche n°5 : Formation de l'encadrement à l'accompagnement des mutations
- Fiche n°6 : Dispositif interne de validation des acquis
- Fiche n°7 : Professionnalisation des animateurs de réseaux d'entreprises
- Fiche n°8 : Bonnes pratiques de mobilité
- Fiche n°9 : Sensibilisation des PME de la propreté à la GRH
- Fiche n°10 : Démarche collective d'évolution des RH en PME

POURQUOI ACCOMPAGNER LES MUTATIONS INDUSTRIELLES ?

Les entreprises sont confrontées à des mutations que certains n'hésitent pas, désormais, à qualifier de permanentes. Ces mutations, qu'elles soient d'ordre économique, technologique, réglementaire, démographique ou social, ont des conséquences profondes sur l'organisation, le contenu du travail et les compétences attendues des salariés. Dès lors, la capacité des entreprises à identifier les changements et à développer en conséquence les compétences de leurs salariés devient plus que jamais, non seulement un gage d'adaptation, mais aussi un avantage compétitif.

Qu'appelle t-on mutations ?

«Notre métier est en pleine évolution !». Voilà une phrase qui revient souvent dans les propos des chefs d'entreprise.
Qu'est-ce qui se cache derrière ces mots ? À quoi font-ils référence ? De fait, à une grande diversité de réalités... !

• À des *évolutions du marché* : la demande des clients évolue (en termes de qualité, de réactivité, d'innovation...), les contraintes économiques modifient les critères de rentabilité de l'entreprise ;

• À des *évolutions réglementaires* : l'évolution de la réglementation sur l'environnement, par exemple, crée de nouvelles exigences au niveau des processus industriels ;

• À des *évolutions technologiques* : sur le marché du microprocesseur, par exemple, la course à la rentabilité pousse les fabricants à expérimenter en permanence des technologies nouvelles pour arriver à mettre toujours plus de circuits intégrés sur un même support ;

• À des *évolutions démographiques* : le vieillissement de la population active va conduire dans les prochaines années à des départs massifs à la retraite de salariés détenteurs de compétences clés ; l'allongement de la vie active pose la question du maintien dans l'emploi des travailleurs approchant de l'âge de la retraite. Des tensions sont à prévoir dans certains secteurs d'activité, résultant des besoins de recrutement et de l'accélération des flux de départ en retraite, mais aussi d'une concurrence plus vive pour le recrutement de certains professionnels. C'est le cas notamment de l'informatique, du bâtiment, de la santé et des services aux personnes, de la maintenance et des industries de process ;

• À des *évolutions organisationnelles* : les exigences du marché et la recherche de la performance poussent les entreprises à modifier leur organisation, y compris celle du travail. De nouvelles méthodes de production se généralisent : juste à temps, TPM... Les entreprises demandent désormais à leurs salariés de faire preuve d'initiative, de créativité, de coopération, d'être polyvalents, «responsables»...

• À des *évolutions sociales* : par exemple, les attentes des jeunes générations par rapport au travail, la sensibilisation du grand public aux questions d'environnement, le développement du consumérisme...

Pourquoi anticiper les mutations ?

Les mutations auxquelles les entreprises sont actuellement confrontées ont parfois été qualifiées de «*mouvements permanents, diffus et protéiformes*».
Dans ces conditions, il n'est pas toujours facile pour un chef de petite ou moyenne entreprise de prendre le recul nécessaire pour repérer ces mouvements, les analyser, puis en tirer toutes les conséquences pour son activité.
Et pourtant, les mutations sont une réalité qui, si elle n'est pas prise en compte suffisamment tôt, peut menacer la survie de l'entreprise. Lorsque les premiers signes vraiment alar-

mants apparaissent (perte d'un gros client, résultats financiers négatifs, perte d'un savoir-faire essentiel suite au départ en retraite de plusieurs salariés...), il est souvent trop tard pour réagir... Parce que les actions qu'il aurait fallu mettre en œuvre prennent du temps avant de produire des effets, et que tout processus de changement au sein des entreprises nécessite d'être préparé et accompagné pour porter ses fruits.
Dans un environnement mouvant, il faut donc en permanence être en position d'identifier les modifications de l'environnement pour être à même d'y réagir.

Quels grands principes pour l'action ?

Il s'agit de se donner les moyens de construire l'avenir en mobilisant des outils de veille ou de prospective, en prenant en compte le levier des ressources humaines et en accompagnant le changement dans le cadre du dialogue social.

Mobiliser des outils de veille ou de prospective

Si les mutations sont des mouvements permanents, pour les anticiper il faut pouvoir les étudier de manière continue. C'est la mission des observatoires.
Sur le sujet des mutations économiques ou de l'évolution des métiers, il en existe à plusieurs niveaux, notamment :

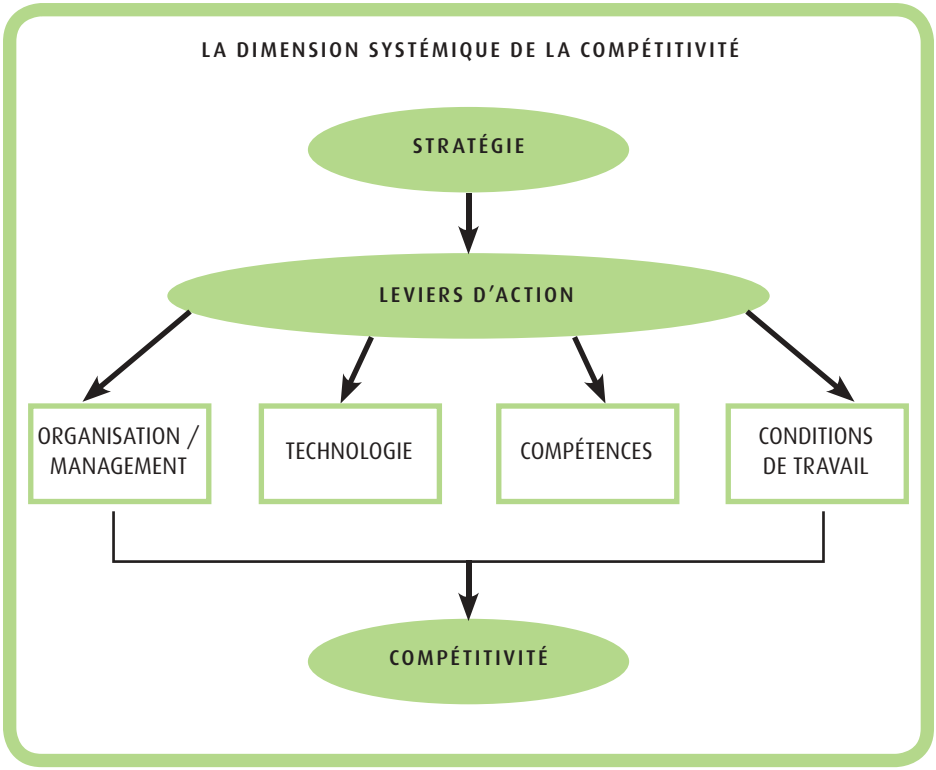
• Les observatoires territoriaux, publics ou paritaires : les observatoires régionaux sur les mutations économiques, pilotés conjointement par l'Etat et la région, les observatoires locaux ou régionaux emploi-formation.

• Les observatoires de branche sur les métiers, les qualifications, sur l'emploi et la formation : certains sont anciens comme dans les branches de l'automobile, de la plasturgie, des matériaux de construction, des industries de la communication graphique et du multimédia, des industries du médicament... Actuellement, de nouveaux observatoires des métiers et des qualifications auprès des branches professionnelles[1] se créent sous l'impulsion de l'accord interprofessionnel de 2003 sur la formation professionnelle, dont les dispositions sont reprises dans la loi du 4 mai 2004 sur la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social.

Prendre en compte le levier des ressources humaines

Le devenir d'une entreprise repose étroitement sur sa capacité à définir une stratégie au regard des évolutions de son environnement, et à la décliner par rapport aux différents leviers d'action dont elle dispose pour préserver sa compétitivité : la technologie, l'organisation et les modes de management, mais aussi les compétences et les conditions de travail des salariés qui collaborent, conçoivent, réalisent, proposent, organisent... dans le cadre de leur activité. Le levier des ressources humaines, pourtant essentiel, est parfois négligé par les PME, par manque de temps ou de moyens. Or, en amont d'un projet de modernisation, on ne peut se passer d'une étude précise des ressources humaines directement ou indirectement concernées.

(1) Pour aller plus loin sur les observatoires de branche, vous pouvez consulter les dossiers suivants :
www.centre-inffo.fr/article.php3?id_article=743&var_recherche=cpne
www.plan.gouv.fr/actualites/fiche.php?id=18



Accompagner le changement dans le cadre du dialogue social

Un projet de changement, de modernisation, doit prendre en compte une dimension essentielle : le capital humain. Sans un appui auprès des femmes et des hommes de l'entreprise, l'ambition de changement et de modernisation peut courir à l'échec parce que l'appropriation par les principaux intéressés n'aura pas eu lieu.

L'implication et la participation de tous les salariés représentent des impératifs pour garantir d'abord le succès de la conduite de projet, puis de sa mise en œuvre. Il s'agit d'expliquer les enjeux du projet, de prendre en compte les points de vue et les attentes des salariés et des représentants du personnel, parfois d'élaborer des compromis...

En quoi êtes-vous concernés ?

Vous connaissez bien le contexte des PME, vous avez plus facilement accès aux travaux des observatoires régionaux ou de branches que les chefs d'entreprise, et parfois, vous êtes vous-mêmes outillés pour faire de la veille.

Si votre structure est gérée de manière paritaire, ce sera un élément facilitant pour impliquer les partenaires sociaux.

Vous êtes les mieux à même d'inciter et d'accompagner les entreprises à s'engager dans une démarche de ce type ! Ce guide a été conçu pour vous y aider.

1 POINTS CLEFS DE MÉTHODE POUR L'ACTION

Introduction

L'objectif de cette partie est de vous donner quelques points de repère méthodologiques pour aider les entreprises à anticiper les mutations en prenant en compte, notamment, la dimension des ressources humaines. L'enjeu est de mettre en œuvre dans les entreprises des solutions efficaces et pérennes.

Certains porteurs de projets se sont aperçus en cours de route que leur « offre » ne rencontrait pas véritablement de demande d'entreprises, faute d'avoir bien évalué leurs besoins au préalable.

En tant que porteur, il est important que vous soyez vigilant par rapport à ce risque, en développant une pratique :
• De veille permanente ;
• D'analyse approfondie de la demande dans les entreprises que vous aurez pré-identifiées pour intégrer le projet (voir fiche n°5 de la partie 2).

Il est aussi important de privilégier des démarches d'action qui visent à :
• Adopter une approche globale articulant la stratégie de l'entreprise et une large palette de leviers d'action, dont les leviers concernant les ressources humaines ;
• Permettre aux entreprises de définir progressivement les solutions qui leur conviennent, plutôt que leur proposer d'emblée une solution «clef en main» ;
• Accompagner la conduite du changement au sein des entreprises dans le cadre du dialogue social.

Les fiches n°1 et n°2 donnent des points de repère méthodologiques pour la mise en œuvre de ce type de démarche.

• **La fiche n°1** traite de l'étape qui consiste, à partir d'un diagnostic stratégique, à articuler la stratégie de l'entreprise et les enjeux d'évolution des ressources humaines ;

• **La fiche n°2** traite de la définition et de la mise en œuvre du plan d'action découlant du diagnostic.

• **La fiche n°3** vous donne quelques points de repère pour mettre en place une démarche territoriale pour accompagner les entreprises dans l'anticipation des mutations.

Démarrer par un diagnostic stratégique des entreprises participantes au projet apparaît comme un point de passage nécessaire pour poser les bases d'une action s'inscrivant dans la durée.

Quelques points de repère...

• Pourquoi un diagnostic ?
Cette étape vise à faire émerger ou à préciser une demande de la part du chef d'entreprise, en lien avec ses objectifs de performance économique. En effet, si le chef d'entreprise n'est pas convaincu de **l'utilité économique** du projet qui lui est proposé, d'une action sur les ressources humaines, il y a des chances que celui-ci ne voit jamais le jour...
Le rapport des responsables de PME à une démarche qui mise sur les compétences des salariés apparaît souvent de l'ordre de la conviction : ils pressentent un lien avec la stratégie, mais le formulent difficilement. Dans le cadre de dispositifs aidés par les pouvoirs publics, ils peuvent être «d'accord pour voir», mais n'ont pas de besoins précis clairement exprimés.
Le diagnostic permet d'analyser les interactions entre la stratégie de l'entreprise et les leviers d'action dont elle dispose pour la mettre en œuvre, et ce faisant, d'inscrire le développement des ressources humaines dans le projet de l'entreprise.

Le diagnostic vise aussi à engager un processus d'appropriation de la démarche par tous les acteurs de l'entreprise concernés : chef d'entreprise, encadrement, salariés, représentants du personnel... Alors que les solutions ne sont pas encore définies, c'est le moment idéal pour recueillir le maximum d'éléments sur la situation.

• Sur quoi peuvent porter les investigations ?
Le diagnostic doit permettre d'alimenter les questions suivantes :

• Quelles sont les évolutions de l'environnement auxquelles l'entreprise va être confrontée ? Au regard des points forts et des points faibles de l'entreprise, quels sont les risques qu'elle perçoit ? Quelles seraient les opportunités à saisir ?
• Face à ces évolutions, que peut-elle faire pour maintenir, voire développer sa compétitivité, quelle stratégie peut-elle adopter ?

• Comment ces évolutions et la stratégie que l'entreprise souhaite adopter vont-elles impacter :
- Le métier de l'entreprise ?
- Sa pyramide des âges : combien de départs de salariés expérimentés dans les prochaines années ?
- Son organisation globale : faut-il revoir les **processus clés**, développer la polyvalence, responsabiliser davantage les équipes ?
- Les technologies utilisées ?
- Les modes de management : faut-il redéfinir le rôle de l'encadrement intermédiaire ?
- Les conditions de travail : quel impact d'un changement de technologie sur la pénibilité des emplois ?

• Comment dès lors préparer les salariés à ces nouveaux modes de fonctionnement, qui vont nécessairement modifier les conditions de réalisation de leur travail, et peut-être impliquer de leur part non seulement davantage de compétences techniques (cas de la polyvalence) mais aussi de savoir coopérer, réagir à des événements imprévus, faire face à des aléas...?
• Quels seront les fonctions ou les secteurs de l'entreprise concernés par ces évolutions (production, conception, achats...) ?
• Quelles vont être les conséquences de ces évolutions pour les salariés : vont-ils devoir changer de métier, développer de nouvelles compétences ?
• Dans ce cas, quelle sera la nature des nouvel-

les compétences requises : techniques, organisationnelles, relationnelles... ?

• Qui associer au diagnostic ?

Une telle démarche doit impliquer non seulement la direction, mais aussi l'encadrement, les salariés et, le cas échéant, les représentants du personnel. En effet, chacun de ces acteurs est concerné par les changements qui se préparent au sein de l'entreprise. Il ne s'y investira totalement que si la démarche de conduite du changement adoptée lui a permis d'identifier des enjeux qui lui soient propres. Il est donc essentiel que le diagnostic permette de recueillir leurs besoins et leurs attentes afin de les «intéresser» au projet et de pouvoir prendre en compte leur point de vue au moment de l'élaboration du plan d'action.

• Quels points particuliers de méthode utiliser ?

Outre l'analyse documentaire et des entretiens individuels et/ou collectifs, deux points de méthode semblent importants :

• L'observation de situations de travail : elle permet de resituer le travail et son organisation dans la réflexion d'ensemble,

• L'organisation de temps de restitution collective des résultats du diagnostic : cette étape permet d'enclencher un début de dynamique et de tester les premières préconisations.

• Quels produits de sortie ?

• À l'issue du diagnostic, l'entreprise a formalisé et partagé avec l'ensemble de son personnel :

• La stratégie de l'entreprise ;

• Les enjeux d'évolution qui en découlent, notamment en termes d'évolution des ressources humaines. Il peut s'agir, selon les cas :

- D'adapter les compétences et les qualifications des salariés ;
- De préparer des évolutions importantes des emplois (reconversion) ;
- De développer les savoir-faire existants ;
- De responsabiliser les équipes et de mobiliser leurs compétences pour améliorer les performances ;
- De préserver les savoir-faire clés dans un contexte de départs à court ou moyen terme ;
- De favoriser le maintien des salariés en emploi dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre qualifiée et d'allongement de la vie professionnelle ;
- D'introduire de nouvelles compétences dans l'entreprise et de les fidéliser.

• Des premières préconisations de plan d'action.

Trois exemples d'actions présentés en partie 3 du guide montrent comment des entreprises ont travaillé sur leur stratégie en lien avec la gestion des ressources humaines et le développement des compétences.

Exemple 1 : action conduite par la CGPME Gironde **(fiche n°2 de la partie 3)** : les entreprises participantes ont bénéficié d'un diagnostic stratégique individuel permettant de faire un état des lieux de l'entreprise et de dégager des axes de progrès, à la fois globaux et par fonction. Le diagnostic a été réalisé par les chargées de mission de la CGPME et un consultant spécialisé, avec le chef d'entreprise exclusivement. Il a fait l'objet d'un rapport remis au chef d'entreprise. L'objectif était d'apporter, dans un temps restreint correspondant aux contraintes des PME, un appui au développement de l'entreprise. Ce choix de démarche présente l'avantage de personnaliser fortement la relation avec le chef d'entreprise et d'offrir un conseil précis et très technique. Les chefs d'entreprise avaient par ailleurs la possibilité de s'inscrire dans une formation action sur les compétences à la suite de ce diagnostic.

Exemple 2 : action conduite par la FFGE **(fiche n°4 de la partie 3)** : dans le cadre de la démarche «compétences» initiée par le MEDEF en 2000, une démarche de gestion des compétences a été expérimentée dans un groupement d'employeurs de la région lilloise. Un «diagnostic compétences» a été réalisé au sein du groupement par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais et un consultant spécialisé, impliquant la direction et les salariés. À l'issue de ce diagnostic, un plan d'action a été défini, avec pour objectif de développer des actions à forte valeur ajoutée pour les adhérents du groupement dans le domaine de la GRH.

Exemple 3 : action conduite par la branche propreté **(fiche n°9 de la partie 3)** : des diagnostics conduits de manière participative dans 8 entreprises de la branche ont débouché sur un plan d'action concernant chacun des leviers d'action que sont l'organisation, le management et la gestion des ressources humaines, en cohérence avec les orientations stratégiques de ces entreprises.
Une formation-action reprenant les éléments du diagnostic et illustrant les liens entre eux a ensuite été proposée aux chefs d'entreprise, alternant des phases de regroupement collectif et d'accompagnement individuel, pour les aider dans la mise en œuvre du plan d'action.

Pour aller plus loin sur la conduite d'un diagnostic...

Publications du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

- Développement des compétences par la formation : Guide pratique pour les entreprises (2005)
http://www.indusrie.gouv.fr/formation/
- Guide Capital humain, mode d'emploi pour les PMI (2004)
http://www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/index_formation.html

Publications du réseau ANACT

- ANACT (2001), Guide de conduite du diagnostic court Compétences, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents, 32p.
- MASSON A., PARLIER M. (Dir.) (2004), Agir sur les démarches compétences, Éditions du réseau ANACT, coll. Agir sur, 172p.
- GILLES M., LOISIL F. (Dir.) (2003), Agir sur la gestion des âges, coédition ANACT-LIAISONS, coll. Agir sur, 120p. - Nouvelle édition à paraître début 2006.
- DUMALIN F. (Coord.) (2004), Initier et conduire une action collective. Accompagnement des petites et très petites entreprises, Éditions du réseau ANACT, 48p.

Le diagnostic a permis de préciser la stratégie de l'entreprise et d'en déduire des enjeux et des objectifs en termes d'évolution des ressources humaines, notamment.
Il a été validé par le chef d'entreprise et partagé avec les salariés et leurs représentants.
Il s'agit ensuite d'aider l'entreprise à traduire ses objectifs d'évolution en plan d'action et de l'accompagner dans la mise en œuvre.

Quelques points de repère...

- Le plan d'action pourra faire appel à une large palette de leviers d'action.
Les principaux leviers à investiguer pour travailler sur la compétitivité d'une entreprise peuvent être :
- L'innovation produit et l'innovation technologique ;
- L'organisation (de la production, du travail...) ;
- Les modes de management ;
- Le développement et la valorisation des ressources humaines ;
- L'amélioration des conditions de travail au sens large du terme ;
Pour s'adapter aux évolutions, il ne faut a priori négliger aucun de ces leviers d'action.

- Le plan d'action pourra être en partie construit dans le cadre d'une réflexion collective.
Dans le cadre d'un projet collectif impliquant plusieurs entreprises, il est efficace d'organiser le projet global de manière à permettre à la fois :
- Une économie d'échelle et un partage dans le cadre de phases de regroupement des entreprises ;
- Un suivi personnalisé dans le cadre de phases d'accompagnement individuel.
Si les diagnostics stratégiques sont forcément individuels, les solutions aux problèmes identifiés dans ce cadre peuvent être envisagées collectivement. Quant à leur mise en œuvre, elle passera toujours par une démarche propre à l'entreprise. **La fiche n°2 de la partie 2** donne des exemples d'articulation entre ces deux modes d'action, individuels et collectifs **(voir aussi la fiche n°9 de la partie 3)**.

- En tant que porteur de projet, il est important d'inciter l'entreprise à mobiliser en interne des acteurs-clés pour la mise en œuvre du plan d'action.
Cela peut passer par différentes actions :
- Identifier un responsable de projet interne ;
- Mettre en place un système de pilotage adapté à la taille de l'entreprise ;
- Créer et animer des groupes de travail participatifs ;
- Informer les représentants du personnel de la démarche et mettre en place une instance de concertation sur le projet ;
Vous trouverez des pistes de travail plus approfondies en ce qui concerne ces points dans **les fiches n°2 et n°6 de la partie 2 du guide**.

Les exemples de plans d'action ci-dessous correspondent à des besoins identifiés dans le cadre d'un diagnostic. Ils détaillent essentiellement les actions concernant le levier d'action «ressources humaines».

Exemple 1

Dans un contexte de changement profond (changement technologique, diversification des produits, nouvelles méthodes de production...), l'enjeu pour l'entreprise est d'adapter les compétences des salariés.

Trame de plan d'action

• Identifier les nouveaux types de compétences que les salariés doivent mettre en œuvre, et en déduire des objectifs de formation.

Cela passe souvent par l'élaboration de référentiels métiers, visant à décrire les activités demandées, actuelles et futures. Le travail sur les référentiels métiers peut être réalisé :
- Par un expert des référentiels, après une observation préalable des situations de travail **(voir fiche n°5 de la partie 3 de ce guide)** ;
- Par un groupe de professionnels du métier concerné, avec l'aide d'un expert **(voir fiche n°7 de la partie 3 de ce guide)**.

La traduction en objectifs de formation demande en général le concours de pédagogues ou de spécialistes de l'ingénierie de formation.

• Définir l'ingénierie de formation qui va permettre aux salariés d'acquérir ces nouvelles compétences ;
Bien souvent, développer les compétences techniques des salariés ne suffit pas pour leur permettre de maîtriser leur activité. Ils ont aussi besoin de **développer leur capacité d'action dans des situations différentes et imprévues**.

Les exemples qui suivent de formations intégrées au travail visent à être de véritables processus d'apprentissage du changement.
- Concevoir la formation à partir des situations de travail **(voir fiche n°5 de la partie 3)** ;
- Former dans les situations de travail **(voir fiche n° 1 de la partie 3)**.
Ces formes d'ingénierie pédagogique présentent l'intérêt de bien préparer la mise en œuvre effective dans les situations de travail des compétences acquises en formation.

• Le cas échéant, réfléchir au moment de la conception du dispositif à l'opportunité de professionnaliser les salariés dans le cadre d'un diplôme ou d'un certificat de qualification, par le biais de la validation des acquis de l'expérience **(voir fiche n°6 de la partie 3)** ;

• Prévoir une phase de test du dispositif **(voir fiche n° 1 de la partie 3)**.

Exemple 2

Dans un contexte marqué par l'allongement de la vie professionnelle, la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et la maîtrise par les salariés en fin de carrière des savoir-faire clefs de l'entreprise, l'objectif est d'organiser progressivement la transmission de leurs compétences vers d'autres salariés de l'entreprise, tout en permettant à ces salariés expérimentés de poursuivre leur activité dans de bonnes conditions.

Trame de plan d'action pour organiser progressivement la transmission des compétences des salariés expérimentés vers d'autres salariés :

• Élaborer un référentiel de compétences à partir de l'analyse de l'activité des salariés, pour identifier les compétences mobilisées ;
• À partir de ce référentiel, construire des parcours d'acquisition des compétences pour les

jeunes opérateurs et le cas échéant des outils pour faciliter le transfert des compétences (voir fiche n°1 de la partie 3) ;
• En déduire des parcours de progression professionnelle articulés à une politique de rémunération pour les fidéliser ;
• Réfléchir à des formes d'organisation du travail favorisant les apprentissages et la coopération (binômes, îlots de production, tutorat, groupes d'échange de pratiques...) ;
• Travailler sur la manière de mobiliser les salariés expérimentés, par exemple en formalisant et en reconnaissant leur rôle de formateur. La compétence de transfert peut être reconnue comme une compétence à part entière du métier.

Trame de plan d'action pour permettre à des salariés vieillissants de poursuivre leur activité dans de bonnes conditions au sein de l'entreprise (à mettre en œuvre après un diagnostic approfondi permettant de comprendre en quoi l'avancée en âge peut devenir un handicap au sein de l'entreprise...) :

• Réduire le niveau de pénibilité et de contraintes au travail (caractéristiques physiques des outils, organisation spatiale des situations de travail, marges de manœuvre dont dispose le salarié pour s'organiser...) ;
• Faire évoluer les formes d'organisation et de répartition du travail (favoriser la polyvalence et/ou la mobilité, favoriser la coopération au sein des équipes) ;
• Réfléchir à des parcours professionnels favorisant le renouvellement de l'intérêt au travail ou permettant aux salariés souffrant d'une usure importante de se reconvertir ;
• Aménager l'organisation du temps de travail.

Pour aller plus loin sur la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action...

Publications du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :
- Développement des compétences par la formation : Guide pratique pour les entreprises (2005) http://www.indusrie.gouv.fr/formation/

Publications du réseau ANACT :
- MASSON A., PARLIER M. (Dir.) (2004), Agir sur les démarches compétences, Éditions du réseau ANACT, coll. Agir sur, 172p.
- GILLES M., LOISIL F. (Dir.) (2003), Agir sur la gestion des âges, coédition ANACT-LIAISONS, coll. Agir sur, 120p - Nouvelle édition à paraître début 2006.
- BOUCLET M., THOMAS D., (Dir.) (1999), Agir sur l'organisation du travail et la formation, coédition ANACT-LIAISONS, coll. Agir sur, 113p.
- ANGER M., CUKIERMAN S., (Dir.) (2001), Agir sur la polyvalence et le contenu du travail, coédition ANACT-LIAISONS, coll. Agir sur, 81p.
- Du ROY, O., LEMAY J., PAULINO C. (2003), La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements, Éditions du réseau ANACT, coll. Outils & méthodes, 168p.
- DUMALIN F. (Coord.) (2004), Initier et conduire une action collective. Accompagnement des petites et très petites entreprises, Éditions du réseau ANACT, 48p.

Les entreprises industrielles et de services à l'industrie constituent l'un des facteurs du dynamisme d'un territoire, d'un bassin d'emplois. Certains projets d'actions collectives d'anticipation des mutations sont issus de la volonté d'acteurs d'un territoire en faveur des PME locales. Pourquoi et selon quelles modalités d'action ?

Quelques points de repère sur les concepts...

• Qu'est-ce qu'un territoire ?

Le «territoire» ne correspond pas forcément à une subdivision juridique (commune, département), ou à une organisation socio-économique, (bassin d'emplois). Il s'agit ici davantage d'une logique de proximité.

Le territoire pertinent est celui qui permet de créer la dynamique collective nécessaire à une action d'appui aux entreprises. Cela suppose des proximités culturelles, le partage de problématiques et d'intérêts socio-économiques communs. La proximité géographique, quant à elle, crée du lien, facilite les échanges et la coopération.

Les limites du territoire sont donc définies par le projet, et le territoire de référence peut aller d'une région à un bassin d'emplois...

• Le territoire : un champ d'action pour anticiper les mutations et accompagner des entreprises dans l'évolution de leurs ressources humaines ?

Dans un contexte de mondialisation des échanges et de forte concurrence, les petites et moyennes entreprises se trouvent isolées et n'arrivent pas à faire face aux exigences de qualité, d'innovation, de performance en vue d'être compétitives. Elles ne disposent pas toujours de moyens pour mettre en œuvre, de manière autonome, des projets de développement, voire des projets innovants. L'action au sein d'un périmètre plus large que celui de l'entreprise peut se révéler pertinente pour faire face à l'ensemble de ces exigences. Investir dans les ressources humaines semble constituer une des pistes parmi les plus importantes à explorer. La DATAR le souligne fortement dans un de ses rapports récents : «Il s'agit de dynamiser les bassins d'emplois en organisant une gestion coordonnée des ressources humaines... tant pour ce qui concerne les besoins en main-d'œuvre... que pour ce qui concerne la mise en place de formations adaptées»(2).

L'enjeu est donc de mutualiser des moyens autour de problématiques communes à plusieurs entreprises touchant à la gestion de leurs ressources humaines, dans un cadre géographique donné, et avec une implication des pouvoirs publics locaux.

Quelques points de repère pour l'action...

• Quelles spécificités dans la méthodologie d'action ?

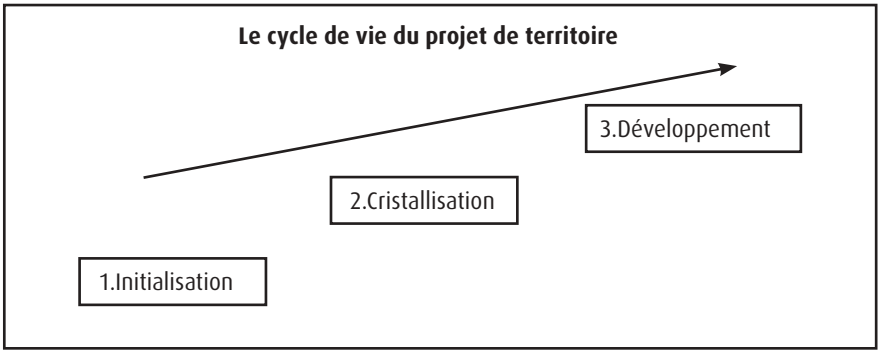
Un projet territorial, comme tout projet, a un cycle de vie (voir ci-contre) que l'on doit prendre en compte en amont de la démarche.

Les étapes de la construction d'un projet ancré sur les réalités économiques et sociales d'un territoire ne sont pas fondamentalement différentes, dans leur enchaînement, des étapes d'un projet «classique». On retrouve la phase de diagnostic et la phase d'élaboration d'un plan d'action concerté **(voir fiches n°1 et n°2)**, mais à un autre niveau de réalisation. Alors que dans un projet «classique», il s'agit de réaliser un diagnostic stratégique dans des entreprises, et de définir avec elles un plan d'action, dans un projet à caractère territorial :

(2) Rapport de la DATAR de février 2004 «La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité».

LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET DE TERRITOIRE

La trajectoire d'un territoire peut s'envisager selon trois étapes :



1.Initialisation

Cette étape se caractérise par la mise en œuvre d'actions visant à :

- Qualifier les enjeux du territoire au travers d'un diagnostic socio-économique
- Fédérer les acteurs autour d'une charte d'intention partagée
- Impulser une dynamique de gestion stratégique du territoire

2.Cristallisation

Cette étape se caractérise par la définition d'objectifs partagés par l'ensemble des acteurs mobilisés et la validation d'un plan d'action pluriannuel visant à répondre aux principaux enjeux identifiés lors de la phase de diagnostic.

3.Développement

Cette phase correspond à la mise en œuvre opérationnelle du programme d'actions défini précédemment et s'organise notamment par le biais de contractualisation avec l'ensemble des parties prenantes : Etat, région et éventuellement département.

• Le diagnostic initial est beaucoup plus global : il doit permettre d'identifier à la fois les enjeux du territoire, les problématiques des entreprises situées sur ce territoire, les besoins individuels et collectifs, en vue de dégager des pistes d'action.
• Le plan d'action est élaboré par les acteurs du territoire à partir des enseignements du diagnostic, ce qui suppose au préalable un partage et une appropriation de celui-ci par les partenaires du projet. Le plan d'action peut notamment déboucher sur la mise en place de dispositifs de veille, d'accompagnement collectif d'un groupe d'entreprises, de formation-actions destinées aux acteurs de l'entreprise...

• Quelles spécificités dans le pilotage et la structuration du projet ?
La conduite d'un projet territorial nécessite de mettre en mouvement un ensemble d'acteurs (Etat, Région, organismes professionnels, entreprises). Le porteur aura à coordonner un système complexe d'acteurs, ce qui suppose un processus de construction long et méthodique.
Les collectivités territoriales voire un syndicat mixte, une communauté de communes sont généralement à l'initiative de ce type de démarche (le projet présenté dans **la fiche n°10 de la partie 3** illustre ce cas de figure «classique»). Cependant, **la fiche n°2 de la partie 3** montre qu'un syndicat d'employeurs, par exemple, peut également être à l'origine de ce type de démarche.

• Quelles questions se poser avant de lancer un projet territorial ?
• Comment le territoire est-il structuré et quelles sont les actions en cours ?
• Quels sont les acteurs du territoire susceptibles d'apporter une valeur ajoutée au projet ?
• Quelle est leur capacité à répondre aux besoins et aux attentes des entreprises ? Quelles sont leurs attentes propres ?
• Quelle est ma légitimité, quels sont mes atouts pour porter le projet au regard des autres acteurs ?

• Comment structurer le projet ?
En mobilisant dans un partenariat les acteurs locaux pertinents de l'économie, de l'emploi ou de la formation, en fonction de la problématique dominante du projet :
- L'implication des **élus des collectivités territoriales** (communes, conseil régional, conseil général) constitue un atout essentiel pour la réussite de ce type de projet, dont le plan d'action aura été validé par ces instances décisionnaires.
- Pour garantir la prise en compte des besoins et élargir les pistes de solution, plusieurs expérimentations conduites par le réseau ANACT montrent qu'il est utile d'associer au pilotage du projet **des organisations syndicales d'employeurs et de salariés**.

Parmi les autres acteurs institutionnels susceptibles d'être mobilisés et d'apporter une expertise sur un domaine donné, on peut citer :
- Les services publics de l'emploi (DRTEFP, DDTEFP, ANPE, AFPA..) et les OPCA de branches, pour un projet concernant les compétences, la formation et l'emploi.
- Les services du développement économique local (DRIRE, collectivités locales, réseau consulaire), pour un projet sur l'accompagnement des mutations industrielles.

En définissant des modalités de travail efficaces entre les partenaires.
Il peut être opportun à ce niveau de recourir à un consultant (cela a été le cas dans les projets décrits dans **les fiches n° 2 et n° 10 de la partie 3 déjà citées**). Celui-ci peut notamment aider le porteur de projet à :

• Définir les instances de gestion du projet (comité de pilotage, groupe projet...) ;

• Préciser le rôle de chaque instance et les modalités de coordination des instances entre elles ;

• Vérifier que les personnes autour de la table ont une vraie délégation de la part de leur institution d'appartenance pour décider et agir dans le cadre de ce projet.

Pour aller au-delà des projets dans la structuration d'un territoire...

Les projets territoriaux sont une manière de mutualiser des ressources pour aider les entreprises d'une zone géographique donnée à se développer.

Il existe par ailleurs **des structures permanentes** qui ont cette vocation et peuvent jouer un rôle dans l'anticipation des mutations industrielles :

• Les «systèmes productifs locaux ou SPL»[1] ou «districts industriels» ou «clusters» sont des regroupements de PME/PMI sur un territoire de proximité, autour d'une spécialité, d'un métier ou d'un produit. Les entreprises mutualisent leurs moyens et développent des complémentarités pour améliorer leur compétitivité.

L'exemple du système productif local (SPL) Dentelles du Nord-Pas-de-Calais illustre bien l'impulsion qui peut être donnée par ce type de structure par rapport à une action d'anticipation des mutations.

Le secteur productif de la dentelle étant en déclin (fortes réductions des métiers à tisser et des salariés...), le SPL Dentelles s'est fixé comme objectif lors de sa mise en place l'anticipation des évolutions dans le secteur et la sauvegarde de l'activité. La solution retenue : mettre en place un projet axé sur la formation susceptible de préserver l'emploi dans ce secteur et de pérenniser les savoir-faire des tullistes. Le réseau ANACT qui a accompagné cette démarche a tenu compte de trois éléments : l'effectif concerné ; une certaine rupture dans les compétences liée aux fluctuations d'emplois dans les années 1990 ; la nécessité d'un positionnement des individus en fonction de leurs compétences et de leur départ prévisible à la retraite. Des modules de formation ont été mis en place sur la base d'un référentiel métier : ils ont eu comme impact le développement de la polyvalence sur de nouvelles machines, la connaissance formalisée d'un métier et au-delà, ils ont démontré la nécessité d'un diagnostic rapide dans les entreprises pour gérer les emplois et les compétences sur un site défini et pour mieux anticiper l'avenir...

Pour plus de détails, voir l'article «SPL : les tullistes reconnus et valorisés» in T&C n°287, Démarche compétence. Les partenaires sociaux mobilisés, avril 2003 http://wwww.anact.fr/pls/portal/docs/1/7991.PDF

• **Les groupements d'employeurs**[2] sont des associations permettant à des entreprises de se regrouper afin de recruter des salariés : une formule avantageuse pour des structures qui ne pourraient pas, seules, supporter la charge d'un emploi permanent.

• **Les pôles de compétitivité** sont des projets coopératifs de mise en réseau d'entreprises, de structures de recherche et d'enseignement supérieur dans une logique de proximité. Une politique de développement de ces pôles a été récemment relancée par l'État. (voir le site www.competitivite.gouv.fr).

(1) : la fiche n°7 de la partie 3 de ce guide présente un projet conduit par le Club des Districts Industriels Français (CDIF), association qui regroupe les SPL (voir le site www.districts-industriels.com).

(2) : la fiche n°4 de la partie 3 présente un projet conduit par la Fédération Française des Groupements d'Employeurs, la FFGE (voir le site www.ffge.fr).

2 POINTS CLÉS POUR LA CONDUITE DE PROJET

Introduction

Cette partie propose, sous forme de fiches, des repères et des outils utiles pour la conduite opérationnelle d'un projet.

Principales étapes d'un projet d'accompagnement collectif

Le schéma ci-contre présente les étapes de travail qui doivent s'enchaîner dans la construction et le déroulement d'un projet collectif et partenarial. La construction de certaines étapes sera vraisemblablement itérative. Par exemple, vous affinerez sans doute la stratégie de votre projet au fur et à mesure des contacts pris avec vos partenaires, les prestataires, les financeurs...
À chaque étape de travail correspondent une ou plusieurs fiches «conduite de projet» qui donnent des points de repère et des conseils. Vous trouverez ci-dessous la liste de ces fiches et leur mode d'emploi.

Liste des fiches «conduite de projet»

• Fiche «conduite de projet» n°1 :
élaborer la stratégie du projet
• Fiche «conduite de projet» n°2 :
définir les modalités de pilotage et de travail au sein du projet
• Fiche «conduite de projet» n°3 :
favoriser la construction d'un partenariat
• Fiche «conduite de projet» n°4 :
élaborer le budget et prévoir les modalités de suivi
• Fiche «conduite de projet» n°5 :
convaincre des entreprises d'adhérer au projet
• Fiche «conduite de projet» n°6 :
impliquer durablement les entreprises dans le projet
• Fiche «conduite de projet» n°7 :
évaluer le projet
• Fiche «conduite de projet» n°8 :
capitaliser et transférer les acquis d'une démarche
• Fiche «conduite de projet» n°9 :
mettre en place une stratégie de communication

Mode d'emploi des fiches

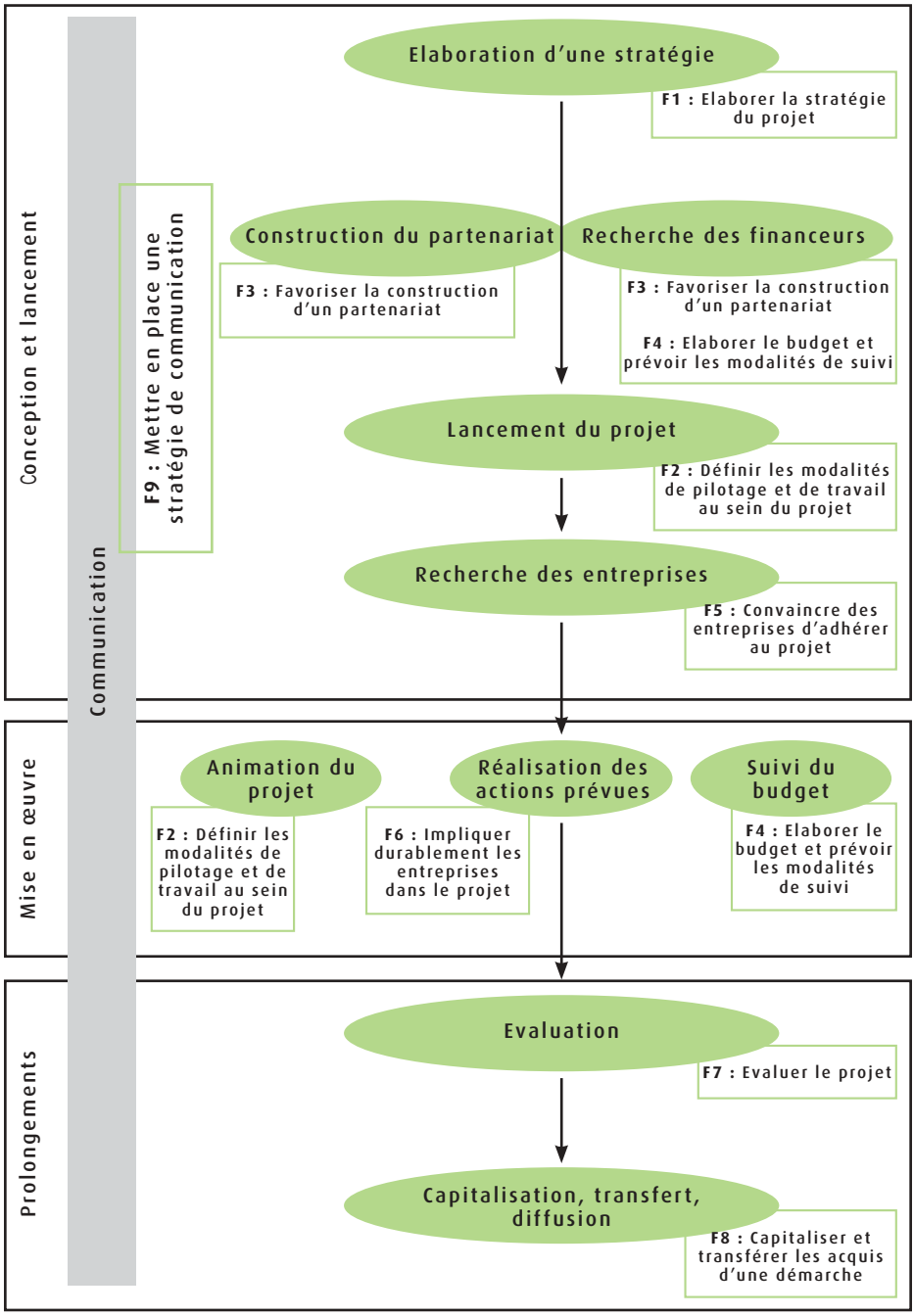
Il est conseillé de lire tout d'abord la fiche 1. Elle vous permet de structurer votre réflexion lors de la phase de conception du projet. Elle renvoie, si vous souhaitez être davantage guidés pour répondre aux questions qui sont posées, à un jeu d'autres fiches qu'il peut être utile de consulter dès cette étape d'élaboration de la stratégie. Vous pourrez revenir sur ces fiches au moment de la mise en œuvre de chaque étape correspondante du projet.
Chaque fiche peut être lue de manière indépendante, sachant qu'elles indiquent à chaque fois les pré-requis, c'est-à-dire les étapes qu'il faut avoir franchies pour les aborder avec profit.

Structuration des fiches

Chaque fiche «conduite de projet» est structurée de la même manière :

• Le titre de la fiche
• Le contexte et les enjeux
• L'objectif
• Les pré-requis
• Les produits de sortie
• Les éléments structurants (questions à se poser, comment s'y prendre ?)

PRINCIPALES ÉTAPES D'UN PROJET D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF ET FICHES «CONDUITE DE PROJET» CORRESPONDANTES


Conception et lancement
Elaboration d'une stratégie
F1 : Elaborer la stratégie du projet
Construction du partenariat
F3 : Favoriser la construction d'un partenariat
Recherche des financeurs
F3 : Favoriser la construction d'un partenariat
F4 : Elaborer le budget et prévoir les modalités de suivi
Lancement du projet
F2 : Définir les modalités de pilotage et de travail au sein du projet
Recherche des entreprises
F5 : Convaincre des entreprises d'adhérer au projet
Communication
F9 : Mettre en place une stratégie de communication
Mise en œuvre
Animation du projet
F2 : Définir les modalités de pilotage et de travail au sein du projet
Réalisation des actions prévues
F6 : Impliquer durablement les entreprises dans le projet
Suivi du budget
F4 : Elaborer le budget et prévoir les modalités de suivi
Prolongements
Evaluation
F7 : Evaluer le projet
Capitalisation, transfert, diffusion
F8 : Capitaliser et transférer les acquis d'une démarche

ÉLABORER LA STRATÉGIE DU PROJET

**Prendre du temps en amont pour en gagner en aval... :
de la qualité de la réflexion initiale dépend
en grande partie le bon déroulement des phases ultérieures.**

Contexte/enjeux

L'expérience montre que le début de la phase de conception est fondamentale pour la réussite des projets. Cette phase est souvent moins coûteuse en temps que la phase de mise en oeuvre, mais l'ensemble des choix et des décisions qui se prennent à ce moment-là va largement conditionner la suite du projet.

Objectif

Aider les porteurs de projet à élaborer une stratégie et à formaliser un document de référence sur la démarche du projet.

Produit de sortie

Un document décrivant la stratégie du projet et le programme d'action par grandes phases d'opérations.
> Vous pourrez le remettre aux partenaires ou financeurs que vous souhaitez associer au projet. Vous pourrez compléter ce document qui, validé par l'ensemble des partenaires, deviendra la «feuille de route» du projet.

Éléments structurants de l'étape

Pour guider votre réflexion, vous trouverez ci-dessous un ensemble de questions auxquelles il est nécessaire d'apporter des premiers éléments de réponse en amont du démarrage du projet.

Quels sont les objectifs et la stratégie d'action générale du projet ?

Il s'agit d'expliciter l'opportunité du projet et les résultats attendus.

• Quelle est l'analyse du contexte, des éléments de l'environnement dans lesquels se situe le projet ?

• Au regard de ces éléments de contexte, quelle est l'ambition, l'objectif du projet ? (exemple : développer les capacités d'adaptation des salariés de bas niveau de qualification dans un secteur d'activité ou dans un bassin d'emploi donné).

• Quelle est la cible du projet : une filière, un réseau d'entreprises, des responsables de formation...?

• Quel est le mode d'action prioritaire à envisager au regard des objectifs définis
- Capitaliser et diffuser des bonnes pratiques ?
- Aider les entreprises à élaborer un plan d'action au regard de leur projet d'entreprise ?
- Proposer un plan d'action ciblé dans lequel les entreprises pourront s'inscrire ?

• Quelles sont les réalisations ou produits de sortie envisagés ? (exemple : une démarche de gestion prévisionnelle des compétences, un support de formation...)

• Quels sont les résultats attendus ? Dans la perspective d'une évaluation du projet, les résultats doivent être formulés de manière concrète et quantifiable au moyen d'indicateurs de suivi des résultats. Par exemple, une plus grande polyvalence des opérateurs est mesurable par le nombre de machines utilisées par chacun d'eux. **(voir fiche n°7)**

Point de vigilance :
À l'origine d'un projet, il peut y avoir :
• Une initiative dans le cadre de la politique de votre organisme, de ses missions, du programme d'activité ;
• Une étude préalable sur les besoins et les attentes des entreprises en matière de développement des compétences et de gestion des ressources humaines ;
• Une demande explicite d'une ou plusieurs entreprises ;
• La connaissance d'un appel à projets ou de la mise en place d'un dispositif aidé.
Si le projet a été élaboré à partir d'une demande implicite des entreprises, **il est important de vous assurer, avant de le lancer, qu'il correspond effectivement à des préoccupations d'entreprises et suscitera une réelle adhésion de leur part.** Il peut être utile à ce moment-là de consulter des organismes relais (fédérations professionnelles, réseau consulaire...) et/ou de « tester » l'idée du projet auprès de quelques entreprises.

Quelle démarche pour réaliser le projet ?

• Quelles sont les étapes de travail à envisager pour atteindre les objectifs du projet ?
Décrire les étapes en faisant apparaître pour chacune d'elles les acteurs concernés, les modalités d'action, les produits de sortie, les points à vérifier avant de passer à l'étape suivante...

• Quel est le planning du projet ?
Établir un calendrier de réalisation du programme d'action : certaines étapes se succèdent, d'autres peuvent être conduites en même temps.

Point de vigilance :
Ne pas oublier dans cette phase, des étapes moins directement «opérationnelles» mais qui sont importantes et demandent du temps et des moyens : la mobilisation des entreprises (voir fiche n° 5), l'évaluation du projet (voir fiche n° 7), la diffusion des résultats (voir fiche n° 8).

Sur quelles compétences et quels acteurs s'appuyer pour mener à bien le projet ?

• **Les compétences internes :** au sein de la structure, qui a l'expertise, les compétences et la disponibilité nécessaires pour conduire, piloter le projet. L'idéal est de disposer des deux compétences «expertise» et «pilotage de projet».
• **Les acteurs institutionnels :** les fédérations professionnelles, le réseau consulaire, les relais d'entreprises, les collectivités territoriales, les services publics de l'emploi apportent une garantie de solidité au projet, dans la mesure où ils permettent un meilleur ancrage politique, économique, technique et financier. Ils peuvent vous aider sous différentes formes : expertise technique, financement, mise en place de partenariat **(voir fiche n°3**) ;
• **Les entreprises :** Comment les intéresser au projet ? Comment les mobiliser et les impliquer dans un programme d'actions ? L'expérience montre que les témoignages de pairs et l'appui des partenaires socio-professionnels favorisent la mobilisation et l'adhésion des entreprises **(voir fiche n°5)** ;
• **Les prestataires externes ou consultants :** ils apportent, en complément des compétences internes, les compétences techniques ou les outils méthodologiques pour mener à bien certains aspects du projet. Il est recommandé de les sélectionner sur appel d'offres. Ils sont rémunérés dans le cadre du projet **(voir fiche n°2)**.

Quelles modalités de travail mettre en

place ?
• Quelle contribution attendue de chacun des acteurs ?
Elle doit être précisée de manière à préparer les prises de contact et à nouer des partenariats **(voir fiche n°3).**
• Quelle coordination entre les différents acteurs impliqués ?
Cet aspect doit être examiné tant au niveau du pilotage du projet que de la mise en œuvre du programme d'action **(voir fiche n°2).**

Comment évaluer les résultats du projet ?
Il est important de réfléchir dès la phase de conception du projet à l'évaluation des résultats de l'action.
• Évaluation de l'efficacité de la conduite du projet : mesurer le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés ;
• Évaluation de l'utilité du projet : mesurer les effets sur les bénéficiaires, les impacts.
Cela implique de définir en amont des critères d'évaluation **(voir fiche n°7)**.

Quel budget pour le projet ?
Il s'agit d'identifier la nature des dépenses (internes ou externes) au regard de chaque phase du programme d'actions, et d'estimer leur montant.
Vous devez également prévoir d'équilibrer le financement du projet à travers différentes ressources : autofinancement, aides publiques, participation des entreprises **(voir fiche n°4)**.

Point de vigilance
À ce stade, ces premières réflexions sur le projet ne sont pas à «graver définitivement dans le marbre» : au cours des différentes phases d'élaboration du projet, notamment l'étape de construction du partenariat ou l'étape de recherche des entreprises, vous pourrez les réorienter ou les préciser, en fonction des échanges et de la mise en place de la collaboration avec les différents acteurs du projet.

DÉFINIR LES MODALITÉS DE PILOTAGE ET DE TRAVAIL AU SEIN DU PROJET

La compétence du chef de projet et la qualité des coopérations mises en place sont deux moteurs de la réussite du projet

Contexte/enjeux

L'organisation des modalités de pilotage et de travail au sein du projet répond au moins à un triple enjeu :

• Se donner les moyens de suivre le projet et de prendre les actions correctives nécessaires au bon moment ;

• Prendre en compte les différentes attentes, rechercher les compromis opératoires entre les différents acteurs, ne rien oublier d'essentiel dans la conception ;

• Permettre, par une large implication, que le projet constitue un « bien commun » des partenaires, des entreprises.

Objectif

Réfléchir aux modalités de pilotage d'un projet et organiser le travail entre les différents acteurs.

Pré-requis

Avoir rédigé le document décrivant la stratégie du projet et défini le programme d'action par grandes phases d'opérations (voir fiche n°1).

Avoir commencé à réfléchir aux partenaires à associer (voir fiche n°3).

Avoir choisi un chef de projet.

Produits de sortie

Un schéma synoptique de l'organisation du projet indiquant la composition et le rôle de chaque instance.

Un planning prévisionnel des réunions des différentes instances du projet, en particulier du comité de pilotage.

Des ordres du jour et des compte rendus des réunions.

Un tableau de bord du projet.

Éléments structurants

Questions à se poser

• Qui faut-il associer aux différents niveaux de la conduite du projet : orientation/décision, réalisation, concertation ?

• Quel système de coordination faut-il mettre en place pour que les différents niveaux fonctionnent de manière satisfaisante ?

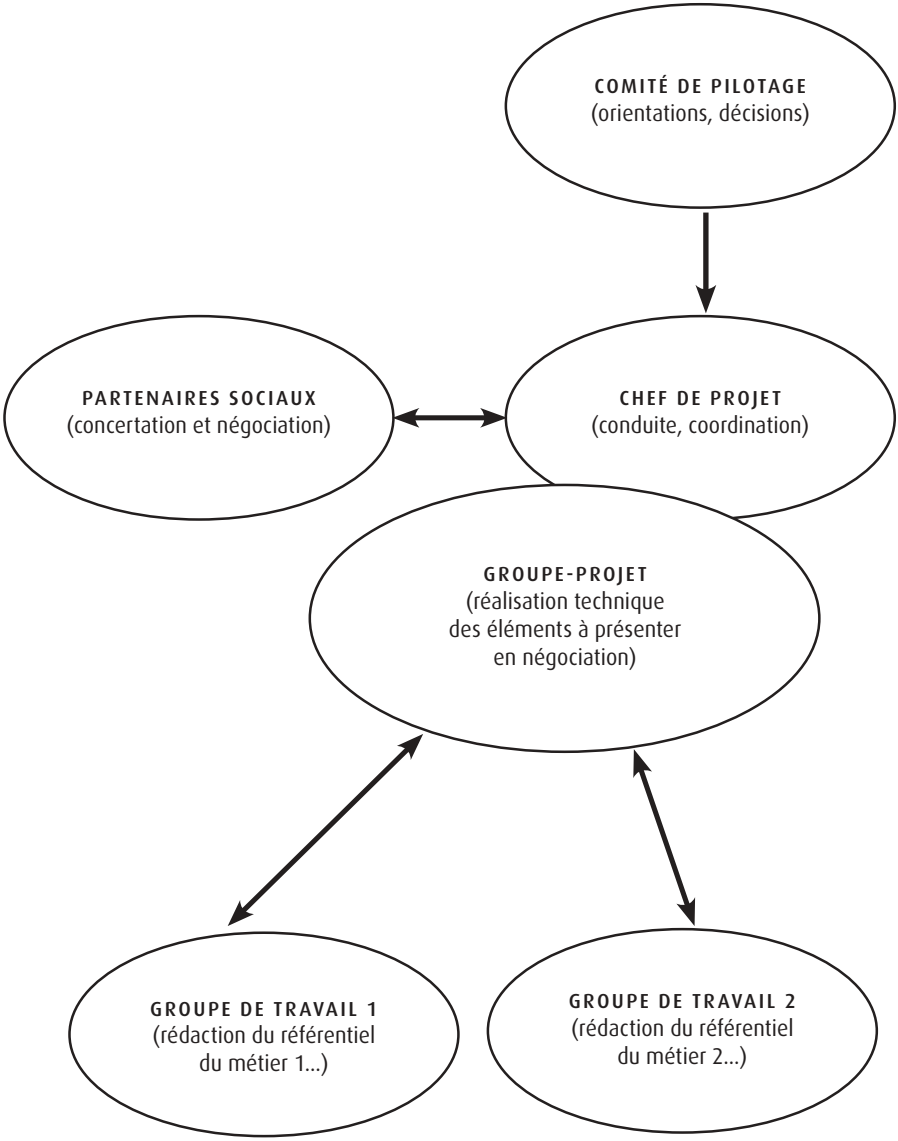
• Quelles grandes missions faut-il confier au chef de projet ?

Comment s'y prendre ?

• Organiser le projet

Il est intéressant de mettre en place, en appui au chef de projet, une ou plusieurs des instances suivantes, suivant le type de projet et le contexte. Le projet peut par exemple être structuré en 4 niveaux, selon le schéma de la page suivante.

EXEMPLE D'ORGANISATION DE PROJET EXPÉRIMENTÉE DANS DES PROJETS CONDUITS PAR LE RÉSEAU ANACT SUR LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS DE GRH



Les rôles de chaque niveau

Le chef de projet

Généralement, le chef de projet fait partie de la structure qui porte le projet. Il coordonne et organise les activités pour faire aboutir le projet dans le respect des objectifs, éventuellement avec l'aide d'un conseil extérieur. Pour cela, il met en place et anime la structure projet, organise et planifie l'ensemble des activités opérationnelles, coordonne les moyens, assure les relations avec les partenaires et les entreprises participantes, alerte au bon moment le comité de pilotage sur les dérives éventuelles pour lui faire prendre les décisions nécessaires.

Il est important, au moment du choix du chef de projet, de prendre en compte, bien sûr ses compétences, mais aussi sa disponibilité pendant toute la durée du projet.

Le comité de pilotage

C'est un niveau stratégique qui a pour rôle d'orienter le projet et de prendre toutes les décisions nécessaires à son bon déroulement. Dans le cadre d'un projet partenarial, il est logique que cette instance soit composée au moins du porteur de projet, du chef de projet (si différent), et des principaux partenaires, en particulier les partenaires financiers. Entre autres, c'est au sein du comité de pilotage que sont traités des sujets tels que :

- L'affinement de la problématique du projet,
- La validation et l'enrichissement des étapes prédéfinies par le porteur,
- Les modalités de recherche des entreprises,
- Le choix d'un consultant sur la base d'un cahier des charges défini en commun,
- Les choix en matière de capitalisation et de modalités de diffusion,
- Le suivi de l'avancement des étapes,
- Les ajustements à opérer en cours de projet...

Le groupe projet

C'est un niveau très opérationnel directement en appui au chef de projet, qui prend en charge la mise en œuvre des actions prévues. Ses travaux sont orientés par le comité de pilotage, auquel il rend compte. Ce type d'instance est intéressant à mettre en place lorsque les travaux à réaliser nécessitent de coordonner plusieurs acteurs. C'est le chef de projet qui l'anime.

Les groupes de travail

Dans le cas de certains projets, il peut être utile, en plus du groupe projet, de constituer des groupes de travail proches du terrain impliquant un groupe plus large d'acteurs, et chargés de travaux bien précis.

Le groupe de concertation

C'est une instance qui permet d'associer les partenaires sociaux au projet, dans un rôle de concertation dans un premier temps. Son rôle est d'orienter le projet en fonction des intérêts des salariés qu'ils représentent. Ce groupe est animé par le chef de projet qui fait remonter les propositions du groupe de concertation au comité de pilotage. Dans un deuxième temps, il peut s'agir, selon la nature du projet, de négocier un accord permettant sa mise en oeuvre au sein de l'entreprise.

Illustration du rôle des différents niveaux dans le cas d'un projet de mise en place d'une démarche compétence au sein d'une entreprise

Comité de pilotage : définit les orientations portant sur l'organisation et les compétences, puis définit les conditions de leur mise en œuvre. C'est la direction de l'entreprise et le chef de projet.

Groupe projet : définit l'ossature du référentiel métier, le soumet au comité de pilotage puis organise sa réalisation par les groupes de travail ; conçoit le système de reconnaissance et ses règles d'utilisation, le propose au comité de pilotage ; prépare la mise en œuvre. C'est un groupe de responsables hiérarchiques.

Groupe de travail : construit la nouvelle définition des métiers de l'entreprise. C'est un groupe de 8 à 10 professionnels reconnus, représentant l'ensemble des activités, des qualifications qui font l'objet de la refonte d'un métier, animé par un membre du groupe projet.

Groupe de concertation : est tenu informé de l'avancement des travaux et peut faire des propositions pour orienter le projet en fonction de l'intérêt des salariés. C'est un groupe de représentants du personnel animé par un membre de la direction ou le chef de projet.

Cet exemple d'organisation de projet peut être envisagé, en l'adaptant, tant au niveau du pilotage global du projet qu'au sein des entreprises participantes.

Zoom sur le rôle du chef de projet
Il est important de bien prendre la mesure du rôle **de pilotage et d'animation** du chef de projet, pour bien le choisir, bien estimer le temps qui va lui être nécessaire pour piloter le projet et donner à celui-ci les meilleures chances d'aboutir.

En particulier :
Le chef de projet est responsable du pilotage et du suivi budgétaire du projet
C'est à lui de prendre les dispositions pour disposer de données périodiques sur l'avancement physique du projet, les dépenses, les difficultés rencontrées. Ces données peuvent faire l'objet d'un tableau de bord du projet.

Le chef de projet est responsable de la coordination entre les différents acteurs
Le système de coordination repose notamment sur les réunions du comité de pilotage du projet. Il est intéressant d'identifier, dès la planification du projet, les moments clefs qui nécessiteront de réunir le comité de pilotage.

Le chef de projet doit en permanence mobiliser sur le projet
Outre les temps de travail correspondant aux réunions formelles, à la collecte d'informations, et à la réalisation des actions, il faut également prendre en compte et estimer les temps de régulation avec les différents acteurs du projet, qui ne manqueront pas de s'avérer nécessaires.

Quelques recommandations pour organiser et animer la vie d'une équipe de travail

• Veiller à ce que les objectifs généraux du projet, ainsi que les objectifs intermédiaires soient partagés, tout au long du projet, par l'ensemble des acteurs ;
• Établir des règles communes de bon fonctionnement et se mettre d'accord sur la méthode de travail ;
• Attribuer un rôle à chacun, prévoir les éventuelles coopérations, les actions en commun ;
• Faire vivre le projet au-delà des réunions ;
• Faire participer de façon active toutes les personnes ;
• Mobiliser sur l'objectif, concentrer si possible l'action sur un temps court ;
• Montrer la progression du groupe, faire connaître les résultats obtenus ;
• Réguler les problèmes qui se présentent au sein du groupe;
• Faire un bilan, reconnaître les contributions.

Quelques conseils pratiques sur les modalités de travail avec les consultants

Vous avez fait l'inventaire de toutes les compétences à votre disposition.
Certaines vous font encore défaut pour assurer la mise en œuvre opérationnelle de votre projet.
Vous décidez alors de faire appel à un intervenant extérieur.
Ce choix est déterminant. Vous avez intérêt à élaborer **un cahier des charges** avec vos principaux partenaires et à sélectionner le consultant sur la base **d'une grille de critères**, d'une réponse écrite et d'un ou plusieurs entretiens.
Le cahier des charges devra en particulier préciser sur quoi la contribution du consultant est attendue :
• Pilotage du projet : appui à l'animation **(voir fiche n°2 de la partie 3 du guide**),
• Méthodologie d'action : proposition d'une méthodologie **(voir fiche n°1 de la partie 3 du guide)** ou co-élaboration d'une méthodologie spécifique avec le porteur **(voir fiche n°7 de la partie 3 du guide**),
• Intervention dans les entreprises : le consultant intervient, le porteur devant s'organiser pour suivre son travail ; plus rarement, le consultant est en appui technique au porteur, qui intervient lui-même **(voir fiche n°2 dans la partie 3 du guide)**,
• Capitalisation : appui à la capitalisation **(voir fiche n°9 de la partie 3 du guide)**.

FAVORISER LA CONSTRUCTION D'UN PARTENARIAT

La mise en place d'un partenariat apporte une garantie de solidité au projet

Contexte/enjeux

Un partenariat est toujours fondé sur :
• Un intérêt partagé pour la réalisation du projet,
• Un principe de donnant/donnant : le porteur accepte de partager le pilotage du projet en prenant en compte certaines des attentes de ses partenaires, parce que les compétences ou les ressources complémentaires apportées par ceux-ci lui donnent plus de chances de réussir son projet ; les partenaires acceptent de mettre leurs compétences ou des ressources financières au service du porteur parce qu'ils espèrent retirer des bénéfices de la réalisation du projet.

Le retour d'expérience d'un certain nombre de projets collectifs montre que bien souvent, la phase la plus délicate dans le déroulement d'un partenariat est la phase de contractualisation. C'est donc une étape à soigner en début de projet.

Objectif

Favoriser l'association de plusieurs partenaires :
• Des entreprises ;
• Des organisations professionnelles ;
• Des organismes techniques ;
• Les partenaires sociaux.

Pré-requis

Un document décrivant la stratégie du projet dans ses grandes lignes **(voir fiche n°1)**.

Produits de sortie

Une liste de partenaires avec lesquels des enjeux communs ont été élaborés.

Des conventions entre partenaires ou des engagements réciproques négociés entre les parties prenantes.

Éléments structurants

Questions à se poser

• Quels partenaires sont-ils susceptibles de renforcer le projet et de faciliter sa mise en œuvre ?
• Quelles sont vos attentes par rapport aux partenariats envisagés ?
• Comment « approcher » les partenaires potentiels ?
• De quels éléments d'information auront-ils besoin pour prendre leur décision ?
• Comment envisagez-vous de formaliser les partenariats acquis ?

Comment s'y prendre ?

• Comment choisir ses partenaires ?

À travers l'exemple du partenariat construit pour un projet concernant le secteur du béton (voir fiche n°5 de la partie 3 du guide), nous allons illustrer les apports possibles des partenaires d'un projet.

Un exemple de partenariat : le projet porté par le Centre d'Étude et de Recherche de l'Industrie du Béton (CERIB), dont la mission est de contribuer au développement technique et à l'amélioration de la productivité et de la qualité dans les entreprises du secteur.
Ce projet avait comme objectif l'amélioration des compétences des agents de maîtrise du secteur.
Le CERIB a sollicité trois partenaires complémentaires dans le cadre de son projet :
• La Fédération de l'industrie du béton (FIB). Partenaire institutionnel, elle devait **contribuer à la promotion du dispositif auprès de ses entreprises adhérentes**. Elle devait également **assurer l'interface avec les partenaires sociaux au niveau des instances paritaires nationales**, dans la perspective d'une reconnaissance du cycle de formation qui allait être élaboré ;
• Le CEFICEM. Cet organisme de formation réalise habituellement des prestations de conseil et d'ingénierie de formations spécifiques au secteur du béton. Partenaire technique, il a contribué au projet **en amenant son expertise** sur l'élaboration de dispositifs de formation, mais aussi **en faisant appel à son réseau d'entreprises pour les mobiliser**, puis en engageant une démarche commerciale pour diffuser le dispositif auprès d'autres industries du secteur, en lien avec les autres partenaires ;
• FORCEMAT. Le rôle de l'OPCA des matériaux pour la construction et l'industrie est **de promouvoir et de mettre en oeuvre la politique formation de quatre branches professionnelles**, dont celle du béton. Il était donc un partenaire technique incontournable du projet, pour lequel il a participé à l'ensemble de l'ingénierie ;
Les 3 partenaires cités sont également des partenaires financiers, dans la mesure où tous ont contribué au financement du projet et des partenaires «réseau», susceptibles de contribuer à la mobilisation d'entreprises et à la diffusion des outils ou démarches expérimentées dans le cadre du projet.

• Comment construire et faire vivre un partenariat efficace ?
• Soigner et prévoir du temps pour l'«approche» des partenaires envisagés, en particulier si vous n'avez pas l'habitude de travailler avec eux : ne pas se contenter d'un simple courrier et d'une réponse positive, se déplacer pour les rencontrer. Cela permet de vérifier que l'on partage des valeurs communes, et de poser les bases d'une confiance mutuelle qui sera à construire tout au long du projet.

• Prendre en compte les attentes de chacun de vos partenaires. Vérifier que les attentes des différents partenaires ne sont pas contradictoires entre elles.

• Définir clairement avec chaque partenaire (et éventuellement en lien avec les autres) le rôle qu'il aura à jouer dans l'action.

• S'assurer de la volonté et de la capacité de vos partenaires à s'engager et à rester actifs tout au long du projet. Il est utile de proposer à vos partenaires de signer une charte ou une convention de partenariat qui formalisera les termes du donnant-donnant et l'engagement mutuel des parties.

• Organiser les modalités de travail avec les partenaires tout au long du projet : notamment, les intégrer dans la structure projet **(voir fiche n° 2)**.

ÉLABORER LE BUDGET ET PRÉVOIR LES MODALITÉS DE SUIVI

De la bonne qualité, de la crédibilité et de la fiabilité du budget dépend la réussite du projet

Contexte/enjeux

Avant de vous lancer dans un projet, il est essentiel de vérifier votre capacité financière, notamment que votre trésorerie est suffisante pour supporter le décalage inévitable entre le paiement des dépenses et le versement des crédits d'aide.

Objectif

Inciter à élaborer un budget des dépenses prévisionnelles du projet.
Aider à présenter un plan de financement équilibré en ressources et dépenses pour solliciter des financements complémentaires (publics ou privés).
Inciter à établir un suivi des dépenses tout au long du déroulement du projet.

Pré-requis

Avoir rédigé le document décrivant la stratégie du projet et le programme d'action par grandes phases d'opérations (voir fiche n°1).

Produits de sortie

Un budget prévisionnel
Un plan de financement prévisionnel
Une liste de financements acquis et prévus
Un tableau de suivi du budget
> Ces documents vous serviront à remplir un dossier de demande de financement public ou privé.

Éléments structurants

Questions à se poser

• Quelles sont les dépenses à engager dans le cadre du projet et à quel moment ?
• Quelle est votre capacité de financement propre ?
• Quelles sont les ressources à trouver et qui solliciter ?
• Quels sont les éléments à fournir aux financeurs pour qu'ils puissent verser la subvention ?
• Quels moyens faut-il mettre en œuvre pour pouvoir leur fournir ces éléments facilement ?
• Quand auront lieu les sorties et les rentrées d'argent ? De quelle trésorerie devez-vous disposer pour ne pas mettre votre structure en difficulté ?

Comment s'y prendre ?

Les dépenses prévisionnelles du projet
La nature des dépenses se décompose par phase du projet, en estimant pour chacune :

• Les dépenses internes :
- Les frais de personnel : le nombre d'heures par catégorie de personnel intervenant sur le projet (chef de projet, chargé d'études, secrétariat) et le prix de l'heure (coût horaire en salaires bruts + charges sociales). La TVA ne s'applique pas sur les frais de personnel.
- Les frais généraux de fonctionnement : administration, téléphone, publipostage, frais postaux, photocopies, fournitures...,
- Les autres frais internes : déplacements, hébergement, restauration...

• Les dépenses externes :
- Sous-traitance : consultant, prestataire pour réaliser une plaquette de communication, une session de formation...
- Location et achat de prestations externes : location de salles...
- Autres frais spécifiques.

Quelques conseils pratiques pour éviter de sous-estimer certaines dépenses

• Dérouler les phases du programme d'action et les tâches à réaliser pour identifier de façon précise les unités d'œuvre à mobiliser et le nombre d'heures : l'animation et la coordination du projet, la recherche d'entreprises sont des activités très consommatrices de temps,
• S'appuyer sur l'expérience de vos projets antérieurs ou sur celle d'autres porteurs de projet,
• Adopter une approche réaliste des coûts en demandant des devis,
• Indiquer le montant des dépenses hors TVA et, le cas échant, TTC.

> *Voir en fin de fiche un exemple d'état de dépenses prévisionnelles*

Le plan prévisionnel de financement

• Vous devez indiquer clairement toutes les origines des ressources. Pour tous les financements publics envisagés, vous devez également mentionner si leurs attributions sont acquises ou conditionnelles.

• Le plan prévisionnel de financement doit être équilibré. Les ressources doivent correspondre aux grands postes de dépenses.

• Enfin, il est indispensable de communiquer l'information concernant l'assujettissement à la TVA. En effet, la subvention publique est calculée en tenant compte du statut fiscal du demandeur, en l'abondant le cas échant du montant de la TVA.

• Les ressources proviennent en général de trois grandes sources de financement :
- L'autofinancement par l'organisme portant le projet,
- Les subventions publiques : État, régions, aide communautaire,
- La participation des partenaires : fédérations professionnelles, entreprises...

Quelques pistes pour votre recherche de financements

Les services de l'État
• Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :
Aide aux entreprises :
www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/index_aide.html
Appels à projets :
www.industrie.gouv.fr/portail/une/index_appe_cours.html
• Le ministère de l'Emploi, Travail et Cohésion Sociale : www.cohesionsociale.gouv.fr

Les services en Région
• Dans certaines régions, les Contrats de Plan État-Région (CPER) prévoient le financement d'actions relatives à l'accompagnement des mutations économiques,
• Les centres d'animation et de ressources de l'information sur la formation (CARIF).

La Commission européenne
• Les programmes du FSE (Fonds Social Européen) sont le principal instrument financier dont dispose l'Union Européenne pour réduire les écarts entre les régions et entre les populations et promouvoir la cohésion économique et sociale en Europe : www.fse.be

Les organismes socio-professionnels
• Les fédérations professionnelles et les OPCA de branches s'engagent parfois, dans leurs accords négociés, à subventionner des projets sur telle ou telle thématique.

> *Voir en fin de fiche un exemple de plan de financement prévisionnel*

Le suivi des coûts
Il est de la responsabilité du chef de projet.

Quelques conseils pratiques pour assurer le suivi financier du projet

• Les aides nationales et communautaires sont encadrées par des textes législatifs et réglementaires. Des circulaires ministérielles et des instructions précisent les règles applicables en matière d'éligibilité des dépenses, de suivi et de contrôle des projets aidés.
• Les conventions entre l'Etat et le titulaire de projet précisent, dans les conditions générales et particulières, les modalités de paiement et de versement de l'aide : vous devez les lire avec la plus grande attention car elles sont contractuelles.
• Le versement des crédits relatifs aux subventions se fait à partir de bilans, intermédiaires et final, qui permettent de vérifier la cohérence entre le bilan qualitatif et quantitatif d'exécution du programme et le bilan financier.
• En cas de contrôle, le non-respect de l'une de ces règles peut entraîner le reversement partiel ou total de la subvention perçue.
• Les modalités de co-financement public (Etat-Région-Commission Européenne) prévoient généralement un taux maximum d'aide de 80% du montant total des dépenses éligibles.

Ne pas hésiter à faire appel à vos services de gestion pour mettre en place les outils pour assurer la traçabilité administrative et financière des dépenses du projet !

Exemple d'un état de dépenses prévisionnelles

Nature des dépenses	Dépenses internes HT	Taux TVA[3]	Dépenses externes HT	Taux TVA	Total HT	Total TTC
Phase 1 • Frais de personnel Chef de projet / assistante/chargé de mission = Nombre d'heures X prix de l'heure • Frais généraux						
Sous-total Phase 1						
Phase 2 • Sous-traitance						
Sous-total Phase 2						
Phase 3 • Frais de personnel • Assistante • Nombre d'heures X prix de l'heure • Frais généraux • Achat et location de matériel						
Sous-total Phase 3						
Phase 4 Évaluation externe de l'impact de l'action						
Sous-total Phase 4						
Total général en €						

(3) Selon le statut fiscal du demandeur

Exemple d'un plan prévisionnel de financement

Les ressources	Montant HT	Montant TTC
Auto financement		
Subvention demandée		
Participation financière des partenaires		
Total des ressources		

Les dépenses	Montant HT	Montant TTC
Frais de personnel		
Frais généraux		
Sous-traitance		
Achat et location de matériel		
Évaluation externe		
Total des dépenses (Ce total doit correspondre au total des dépenses prévisionnelles figurant dans la fiche ci-dessus)		

CONVAINCRE DES ENTREPRISES D'ADHÉRER AU PROJET
Sans entreprises mobilisées, il n'y a pas de projet !

Contexte/enjeux

Tous les témoignages le confirment, la participation à un projet collectif de gestion des ressources humaines n'est pas un acte spontané et naturel de la part des responsables de PME. Leur temps est compté et ils ne font pas toujours le lien entre le développement des compétences de leurs salariés et le développement économique de leur entreprise.
Le travail de sensibilisation et de conviction à réaliser en amont doit donc être considéré comme une étape à part entière du projet.

Objectif

Inciter à adopter une démarche réfléchie et adéquate de mobilisation des entreprises autour d'un projet.

Pré-requis

Un document de présentation qui reprend la stratégie du projet et ses objectifs notamment au regard des entreprises à mobiliser **(voir fiche n°1)** ;
Des éléments d'information sur la nature de la participation des entreprises et l'investissement que le projet représentera pour elles ;
Une mobilisation des partenaires et de leur réseau ;
Une estimation du temps et des moyens nécessaires pour mener la recherche et la mobilisation d'entreprises.

Produits de sortie

Un argumentaire
Une plaquette d'information
Une liste d'entreprises à sensibiliser

Éléments structurants de l'étape

Questions à se poser

• Partir des enseignements que vous pouvez tirer de vos projets précédents, pour gagner en efficacité.
- Pourquoi, dans le cas de tel projet, avez-vous ou n'avez-vous pas réussi à mobiliser suffisamment d'entreprises ?
- Aviez-vous bien ou mal évalué leurs besoins au départ ?
- Dans ce cas, ne faut-il pas pour le nouveau projet, envisager une étape qui consisterait à «tester» le contenu auprès de quelques entreprises, afin de l'affiner et de mieux l'adapter à la demande ?

• Quels sont les principaux arguments à développer pour que les entreprises se sentent concernées par le projet ?
• Quelles modalités et moyens de communication vers les entreprises faut-il privilégier ?
• Faut-il les contacter directement, ou par le biais de relais ?

Comment s'y prendre ?

• Réfléchir avec vos partenaires, et le cas échéant le consultant impliqué dans le projet, sur la manière de communiquer avec les entreprises.
Il s'agit de bâtir un argumentaire, un fil conducteur qui vous permette à la fois de :
- Sensibiliser les chefs d'entreprise, à partir de leurs besoins et problématiques préalablement identifiés, sur les objectifs du projet (par exemple, le développement des compétences d'une catégorie de salariés, la gestion des ressources humaines, le développement de la formation...), en lien avec la startégie de l'entreprise ;
- Tester la motivation des chefs d'entreprise au regard de la problématique et des objectifs du projet.

Exemple

Dans le cadre d'un projet collectif porté par un organisme paritaire collecteur, un **premier diagnostic** a été réalisé par le consultant partenaire sur l'adéquation entre la démarche d'engager une politique de gestion des âges et la nécessité

de pérenniser des compétences dans l'entreprise. Les entreprises, convaincues de l'intérêt de se mobiliser dans le projet, se sont impliquées jusqu'au bout dans l'expérimentation.

L'enjeu est de mobiliser les entreprises sur toute la durée du projet et même au-delà. Il s'agit donc de bien vérifier au départ que le projet s'inscrit dans la volonté politique du chef d'entreprise, qu'il devient un élément de sa stratégie et qu'il en déduit des objectifs de progrès.

La «communication» doit être suffisamment démonstrative et convaincante pour entraîner les entreprises, notamment dans un projet de développement des ressources humaines.

• Présélectionner des entreprises
Lister les entreprises à contacter à partir de la connaissance du tissu économique local.
Pour cela, plusieurs sources sont à exploiter :
- Les entreprises ayant participé à des actions de communication, colloques... portant sur la problématique ;
- Les entreprises d'un territoire ou d'un bassin d'emploi en mutation ;
- Les entreprises de votre réseau et des réseaux partenaires (branches professionnelles, réseaux consulaires...) ;
- Les relais (clubs d'entreprises...).

• Aller présenter votre projet : c'est a priori le meilleur gage d'adhésion.
- Présenter votre projet dans des réunions d'information spécifiques ou des rencontres organisées régulièrement par des associations, des clubs d'entreprise, des organismes relais.
- Penser que devant un public de chefs d'entreprise, **le témoignage d'un autre chef d'entreprise** impliqué dans un projet ou une action similaire est souvent la meilleure démonstration. Il peut aussi être intéressant d'exploiter les résultats des études, en particulier les monographies d'entreprises qui décrivent les pratiques, les freins et les opportunités à utiliser tel ou tel dispositif, telle démarche de développement des compétences.
- Le contact personnalisé avec le chef d'entreprise permet de s'assurer que le projet correspond à de vrais enjeux pour l'entreprise. C'est avant tout le dirigeant qu'il s'agit de convaincre : s'assurer de son intérêt et de son soutien est essentiel même si ce n'est pas lui qui portera directement le projet sur le terrain.

Conseil pratique
Se déplacer dans l'entreprise, si possible avec une personne qui le connaît bien.

• Quelle que soit la modalité d'approche initiale (contact direct en entreprise ou réunions d'information), **il faut toujours s'assurer, par un contact personnalisé, de l'engagement définitif de l'entreprise.**

Point de vigilance

Le recours au publipostage (ou mailing)
• **Les actions de communication non ciblées** montrent un **taux de retour très faible**.
Exemple : dans le cadre d'un projet concernant les mutations industrielles et le développement des compétences, un mailing adressé à 3000 entreprises a obtenu 4 réponses...
• Il est donc recommandé de cibler les envois : c'est moins onéreux et plus efficace.
Exemple : une équipe s'est mobilisée pour établir une liste d'entreprises susceptibles d'être véritablement intéressées par la phase relative à l'expérimentation d'une méthodologie : 32 entreprises ont été contactées, 10 ont accepté de participer.

IMPLIQUER DURABLEMENT LES ENTREPRISES DANS LE PROJET

L'adhésion initiale des entreprises ne garantit pas leur implication jusqu'au bout du projet !

Contexte/enjeux

Les conditions d'une implication durable des entreprises se jouent en partie avant le lancement des actions du projet, dans la phase de recherche et d'adhésion des entreprises (voir fiche n°5). Par la suite, l'enjeu pour le porteur est de faire en sorte que les entreprises participent pleinement à la réalisation de l'expérimentation, c'est une condition essentielle de la réussite du projet. Les modalités de conduite du projet avec les entreprises conditionnent largement cette adhésion sur la durée.

Objectif

Inciter les porteurs de projet à mettre en place des conditions favorisant une implication durable des entreprises sensibilisées, afin qu'elles mettent effectivement en œuvre des actions concrètes sur le thème du développement des compétences.

Pré-requis

Une liste d'entreprises sensibilisées,
Avoir travaillé avec chaque entreprise sur ses enjeux,
Avoir identifié les thèmes sur lesquels les entreprises veulent travailler pour progresser, en constituant si nécessaire des sous-groupes homogènes.

Produits de sortie

Un plan de travail montrant l'alternance entre phases de travail collectives et individuelles,
Un rapport de diagnostic par entreprise avec des préconisations,
Un rapport de synthèse global présentant les actions mises en œuvre,
Des séances de travail en commun pour valider le contenu du rapport de synthèse.

Éléments structurants de l'étape

Questions à se poser

• Dans quelle mesure faut-il associer les entreprises au pilotage du projet ?
• Dans le cadre d'une action collective impliquant plusieurs entreprises, comment articuler travail collectif et travail avec chaque entreprise ?
• Quelles précautions faut-il prendre dans la conduite des actions individuelles au niveau de chaque entreprise ?

Comment s'y prendre ?

• L'association des entreprises au pilotage du projet : trouver le juste niveau d'engagement

Le porteur de projet, les partenaires institutionnels et le consultant ont besoin de la perception du terrain pour trouver les solutions ou les méthodes les mieux adaptées à un problème donné.
Il peut donc être intéressant d'associer une ou plusieurs entreprises participantes à la structure projet, soit au niveau du comité de pilotage, soit au niveau du groupe projet **(voir fiche n°2)**. Ainsi associées au pilotage du projet, les entreprises se sentiront plus motivées pour rester mobilisées et actives tout au long de la démarche.

• L'articulation des phases de travail collectives et individuelles : un enjeu d'enrichissement réciproque

Dans un projet concernant un collectif d'entreprises, une des manières de favoriser l'implication des entreprises sur la durée est de bien tirer parti de l'alternance entre phases de travail collectives et individuelles, pour qu'elles s'enrichissent mutuellement et apportent une vraie valeur ajoutée aux entreprises participantes.
L'enjeu des phases collectives est de permettre au collectif d'entreprises de se mettre d'accord sur la manière d'aborder la problématique qui les réunit, d'échanger des bonnes pratiques et d'élaborer des outils communs, qui pourront être utilisés individuellement.

Les phases individuelles, elles, sont porteuses de deux types d'enjeu : nourrir la réflexion collective et mettre en œuvre dans chaque entreprise les changements attendus.

Illustration :
Alternance des phases individuelles et collectives : les résultats produits

Dans un bassin d'emploi de l'Ardèche, des entreprises de secteurs différents sont toutes confrontées à une même problématique : trouver les salariés nécessaires à leur activité. Une association regroupant des élus locaux, les chambres consulaires et la mission locale pour l'emploi, prend l'initiative d'un projet collectif avec pour objectif partagé : anticiper les besoins de recrutement et recruter autrement.

28 entreprises s'engagent dans l'action. La méthodologie d'intervention s'appuie sur une alternance de moments collectifs et d'accompagnements individualisés.

À l'issue de la réunion de présentation du projet, les entreprises sont réparties en trois groupes (entreprises du bâtiment, entreprises industrielles, entreprises situées dans une même localité).

Trois séances collectives sont programmées pour chaque groupe. La première séance a pour objectif de permettre de déterminer les difficultés de recrutement rencontrées. La seconde de réaliser un travail d'analyse des difficultés évoquées. La troisième doit rendre possible une recherche de solutions.

Dans le même temps, toutes les entreprises volontaires ont pu bénéficier de diagnostics individuels favorisant un travail spécifique dans l'entreprise et permettant d'alimenter la réflexion en phase collective.

De l'avis de plusieurs participants, les phases collectives ont beaucoup apporté : elles ont permis des échanges entre entreprises, des apports théoriques accompagnés de travaux à partir de situations concrètes rencontrées par des entreprises du groupe. L'accompagnement individuel par une consultante a permis une exploitation concrète des apports des phases collectives, par exemple un travail plus pointu sur les référentiels de compétences adaptés à l'entreprise.

Le travail en groupes a permis de mettre en place des réponses collectives à la problématique du recrutement, par exemple :

- La création d'une nouvelle relation école/entreprises pour répondre au problème du manque d'attractivité du secteur du bâtiment,
- La signature d'une convention entre l'ANPE et le porteur de projet pour mieux prendre en charge la mise en relation entre offres et demandes d'emploi.

• Les actions individuelles au niveau de chaque entreprise : une réponse personnalisée dans un projet collectif

• Penser à réaliser un diagnostic préalable

L'accompagnement concret des entreprises dans la mise en place d'une démarche d'appropriation d'outils ou de méthodes passe souvent par une action individuelle de diagnostic et de test de méthodologie. Cette première étape d'intervention permet de préparer et d'adapter le déroulement de l'action dans chaque entreprise participant au projet, d'identifier les pistes de progrès et les changements attendus, et de nourrir la réflexion collective...

Elle permet par ailleurs à l'entreprise d'approfondir ses besoins et de s'approprier progressivement les enjeux liés au développement de ses ressources humaines.

Exemples
Les fiches **n°5, 7 et 9 de la partie 3** du guide montrent l'intérêt de réaliser ce type de diagnostic.

• Identifier un «relais» pour le projet au sein de chaque entreprise participante
Son rôle sera de faciliter l'intervention du consultant dans l'entreprise, et le cas échéant, de s'approprier la méthodologie utilisée pour continuer à déployer la démarche à l'issue du projet.
Il doit donc avoir une certaine disponibilité et être suffisamment convaincu de l'intérêt de l'action pour se mobiliser y compris après la fin du projet.
Il doit aussi être reconnu par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et avoir suffisamment de poids dans l'organisation pour jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre du projet.
Selon l'organisation de l'entreprise concernée et la spécificité du projet, ce relais peut être : le responsable RH ou formation, le directeur de production, le responsable qualité ou le chef d'entreprise.

Point de vigilance
En tant que porteur du projet, garder le contact avec le relais tout au long de la démarche.

Exemple
La fiche action **n°1 de la partie 3** du guide illustre l'intérêt de mettre en place un relais dans les entreprises.

• Prendre en compte les attentes des bénéficiaires du projet et celles de l'encadrement
Pour adapter la démarche aux préoccupations du terrain et favoriser sa mise en œuvre ultérieure, il faut clarifier les questions suivantes : Quel est l'intérêt des salariés à la mise en place du projet, quelles sont leurs attentes et quelles peuvent être leurs craintes ?
Les mêmes questions doivent être posées à l'encadrement, qui sera chargé de mettre en œuvre au quotidien les démarches et les outils issus du projet...
Par ailleurs, les salariés sont en mesure d'apporter un point de vue précis sur le travail et la manière dont ils le réalisent. Cette connaissance est fondamentale dans des projets qui concernent l'évolution des métiers.

Conseil pratique
L'implication des bénéficiaires passe notamment par
• Leur participation au diagnostic préalable,
• La mise en place de groupes de travail spécifiques **(voir fiche n°2 et fiche n°7 dans la partie 3 du guide)**.
• Le test des outils élaborés avant mise en place définitive **(voir fiche n°2 dans la partie 3 du guide)**.

• Favoriser le dialogue social autour du projet
Lorsque des représentants du personnel sont présents au sein des entreprises participantes, il est important de les consulter sur la mise en place de la démarche, de manière à l'orienter et à faciliter sa mise en œuvre effective. C'est une condition essentielle de déploiement de la démarche sur la durée.

La fiche n°2 de la partie 2 du guide donne des pistes de travail pour associer les représentants du personnel à un projet.

Autre point de vigilance pour le travail avec les entreprises

La gestion du calendrier
Trois écueils à éviter :

• Les démarches touchant à la gestion des compétences nécessitent souvent un temps d'appropriation par les entreprises : toute la durée du projet doit être mise à profit, il ne faut donc pas perdre de temps au départ, et commencer le plus vite possible !

• Veiller à ce qu'il n'y ait pas trop de décalage entre le moment où les entreprises acceptent de s'engager et le démarrage de l'action : les entreprises risqueraient de se démobiliser, ou le contexte peut évoluer et influer sur la motivation et la disponibilité du dirigeant...

• Pour le déroulement de l'action en entreprise, négocier avec le chef d'entreprise et éventuellement les représentants du personnel la période la plus favorable et les aménagements de calendrier nécessaires.

ÉVALUER LE PROJET

Réaliser une évaluation de son projet permet de s'inscrire dans une démarche de progrès

Contexte/enjeux

L'évaluation d'un projet répond à plusieurs enjeux :
Pour le porteur et ses partenaires, c'est un outil d'analyse de l'utilité du projet qui va permettre de :
- Communiquer sur les résultats du projet et de les valoriser à l'extérieur ;
- Définir les éléments à transférer vers d'autres entreprises ;
- Tirer des enseignements pour la stratégie à adopter dans le cadre de projets futurs.

Pour les financeurs, c'est un point de passage obligé : le cahier des charges de la plupart des appels à projets comprend la définition de critères d'évaluation et la réalisation d'une évaluation à l'issue du programme d'actions. L'évaluation permet notamment de mesurer l'impact de l'action, et donc l'utilité de l'aide financière sur le public ciblé au regard des critères d'éligibilité des projets. L'évaluation doit être de qualité et démontrer une réelle amélioration par rapport à la situation initiale.

Objectif

Inciter à :
• Définir des critères d'évaluation du projet et des indicateurs,
• Faire un bilan, une évaluation pour apprécier, à l'aide des critères préalablement définis, l'atteinte des objectifs, la progression des acquis, les effets de l'action, attendus ou non, sur les situations professionnelles des bénéficiaires et les pratiques d'entreprise.

Pré-requis

Un document décrivant la stratégie du projet, ses objectifs et le programme d'action par grandes phases d'opérations et les résultats attendus (voir fiche n°1).
Avoir formulé les résultats attendus de manière concrète et quantifiable,
Avoir achevé la phase de mise en œuvre du projet.

Produit de sortie

Des critères d'évaluation pour répondre aux exigences des cahiers des charges et aux conditions d'éligibilité des appels à projets.
La mise en place d'outils de suivi, d'indicateurs permettant de renseigner ces critères d'évaluation.
Un compte rendu final d'évaluation.

Éléments structurants de l'étape

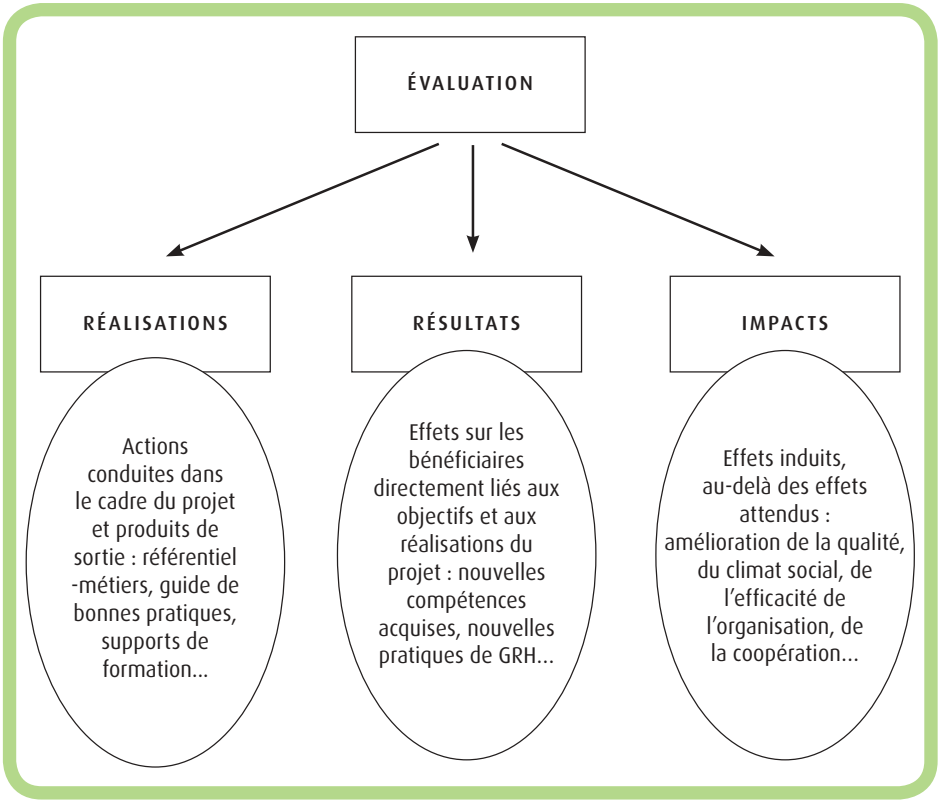
Que faut-il évaluer ?

Les principales questions auxquelles il faut répondre dans le cadre de l'évaluation d'un projet sont les suivantes :

• Quelle a été **l'efficacité** de la conduite du projet ?
Il s'agit de comparer les **réalisations** aux **objectifs qualitatifs** et quantitatifs fixés en début de projet ;

• Quelle a été **l'utilité** du projet ?
Il s'agit de mesurer les **résultats** et les **impacts** du projet pour les bénéficiaires au regard des **enjeux** du projet. La mise en œuvre d'une action a des effets, attendus ou non, pour différents acteurs (porteurs, partenaires, salariés, entreprises). Ce sont ces effets qu'il convient d'observer.

C'est souvent ce deuxième niveau d'évaluation qui est le plus difficile à réaliser.


ÉVALUATION
RÉALISATIONS
RÉSULTATS
IMPACTS
Actions conduites dans le cadre du projet et produits de sortie : référentiel -métiers, guide de bonnes pratiques, supports de formation...
Effets sur les bénéficiaires directement liés aux objectifs et aux réalisations du projet : nouvelles compétences acquises, nouvelles pratiques de GRH...
Effets induits, au-delà des effets attendus : amélioration de la qualité, du climat social, de l'efficacité de l'organisation, de la coopération...

Quels indicateurs ?

• **Exemples d'indicateurs de réalisation quantitatifs :** nombre de chefs d'entreprise ayant assisté à une réunion d'information, nombre de salariés touchés par une action spécifique, nombre de référentiels métiers réalisés, nombre de salariés ayant participé aux sessions de formation ...

• Exemples d'indicateurs de réalisation qualitatifs : degré de satisfaction des bénéficiaires d'une action de formation, taux de consultation d'un guide pratique mis en ligne et avis des internautes, taux d'utilisation des référentiels métiers lors des entretiens d'évaluation des salariés, nombre d'entreprises ayant effectivement mis en place les outils élaborés dans le cadre du projet...

• Exemples d'indicateurs de résultats : nombre de machines qu'un opérateur est capable de conduire à l'issue du projet, évaluation en situation de travail des compétences nouvellement acquises par les salariés, nombre de remplacement de salariés expérimentés n'ayant posé aucun problème de transfert des compétences au sein de l'entreprise, nombre d'emplois sauvegardés...

• Exemples d'indicateurs d'impact : évolution des résultats de qualité, du taux d'accidents du travail...
Même s'il est souvent difficile d'établir objec-

tivement un lien de cause à effet direct, il est intéressant de suivre l'évolution de ces indicateurs de performance à l'issue du projet, et de recueillir la perception des responsables sur les liens possibles avec la mise en œuvre du projet.

Comment réaliser l'évaluation ?

• Quels outils de mesure ?
Selon la nature des indicateurs d'évaluation retenus, ils relèvent soit :
• De l'alimentation par le porteur, au fur et à mesure de l'avancement du projet, d'indicateurs chiffrés simples (nombre de réunions, nombre de sessions de formation, nombre de participants aux réunions...);
• De la mise en place d'outils spécifiques permettant aux bénéficiaires ou à d'autres personnes concernées de s'exprimer sur le projet :
- Enquêtes par questionnaire pour mesurer, par exemple, la satisfaction à chaud des stagiaires suite à une action de formation,
- Enquêtes par entretien, souvent utilisées pour des approches plus qualitatives, qui permettent d'approfondir les perceptions et les changements de pratique : perception de responsables sur les liens possibles entre l'amélioration de la qualité et la mise en œuvre du projet, retour sur le type d'actions mises en œuvre par les entreprises à l'issue d'une formation-action...,
- Fiches ou grilles d'évaluation à remplir, pour évaluer par exemple l'évolution des compétences des opérateurs...

• Qui doit réaliser l'évaluation ?
Il faut déterminer si l'évaluation est confiée à des évaluateurs internes ou à des évaluateurs externes à la structure porteuse.
• L'intervention d'un conseil extérieur peut permettre un regard neuf et plus d'objectivité dans l'évaluation.
• L'évaluation interne présente d'autres avantages : les évaluateurs internes ont souvent au départ une connaissance plus fine du projet et de ses enjeux. Mais il est dans ce cas impératif, pour garantir le fonctionnement de l'évaluation, de préserver une logique de dissociation entre le comité de pilotage du projet et le groupe chargé de l'évaluation.
Dans les deux cas, l'évaluation se fera sur la base d'un cahier des charges établi par le porteur de projet et ses partenaires.

• À quel moment réaliser l'évaluation ?
La réponse dépend beaucoup de ce que l'on veut évaluer...
• L'évaluation des réalisations du projet peut être effectuée à l'issue du projet. Elle pourra dès lors alimenter la rédaction du rapport d'exécution à remettre aux financeurs.
• Lorsqu'il s'agit d'évaluer les résultats et les impacts, il est préférable de différer l'évaluation pour pouvoir apprécier les effets du projet sur le terrain. Il est recommandé d'entreprendre ce type d'évaluation un an après la fin du projet.

CAPITALISER ET TRANSFÉRER LES ACQUIS D'UNE DÉMARCHE

Ne jamais perdre de vue que le projet doit bénéficier au plus grand nombre d'entreprises possible !

Contexte/enjeux

Toutes les actions prévues dans le cadre de votre projet ont été réalisées. Les résultats ont été évalués. Bravo ! Vous avez tiré de cet exercice des enseignements qui vous permettent aujourd'hui de communiquer sur les points forts du projet et de diffuser les méthodologies et les outils qui ont obtenu des résultats...

Mais avoir connaissance d'outils utilisés par d'autres ne suffit pas à donner envie de les mettre en place dans son entreprise ! Le véritable transfert implique d'aller au-delà de la diffusion «sèche» des résultats et des productions d'un projet : un temps d'appropriation et d'accompagnement spécifique des entreprises est souvent nécessaire.

Objectif

Aider les porteurs de projet à faire bénéficier de leur démarche un plus grand nombre d'entreprises.

Pré-requis

Avoir mis en œuvre l'ensemble du projet.
Avoir réalisé l'évaluation des résultats (voir fiche n°7 de la partie 2 du guide).

Produits de sortie

Guide méthodologique, guide des bonnes pratiques.
Dispositif de transfert.

Éléments structurants de l'étape

• Le transfert est l'aboutissement d'un processus...

Avant de transférer, il faut avoir capitalisé sur les résultats du projet et formalisé les méthodologies, les outils et les bonnes pratiques mises en œuvre.

LES ÉTAPES DE TRAVAIL S'ENCHAÎNENT SELON LE SCHÉMA CI-DESSOUS

Capitalisation

La capitalisation consiste à tirer parti des enseignements des différentes expérimentations conduites dans le cadre du projet, pour optimiser la démarche et les outils expérimentés et les rendre facilement utilisables dans des contextes similaires.

Valorisation

Valoriser c'est mettre en valeur l'intérêt ou l'importance d'une action, d'un outil ou d'une démarche, dans la perspective de sa diffusion vers l'extérieur. Cela implique une mise en forme (ouvrage, site, plaquette, guide...)

Diffusion

Diffuser c'est mettre à la disposition d'un ensemble d'utilisateurs potentiels un outil, une démarche. Plusieurs modes de diffusion existent : mise en ligne, envoi d'un document papier (guide, par exemple), colloques, réunions d'information, club d'entreprises...

Transfert

Transférer c'est conduire une action sur le terrain qui aboutisse à ce qu'une démarche, des outils déjà expérimentés dans un certain nombre d'entreprises, soient mis en œuvre dans d'autres entreprises.

• Questions à se poser pour réussir le processus de transfert

En tant que porteur, les questions à vous poser tout à fait en amont du projet sont les suivantes :

• Si mon projet atteint ses objectifs, comment vais-je faire en sorte que cette expérimentation puisse profiter à d'autres ?

• Qu'est-ce qui dans ce travail de transfert relève de ma mission ?

• Qu'est-ce qui éventuellement relève de la mission d'autres acteurs et dans ce cas, ai-je prévu de les associer au projet suffisamment en amont ? Ai-je vérifié qu'ils étaient prêts à prendre en charge cette mission de transfert à l'issue du projet ?

• Quelles ressources (en temps, financières), faut-il prévoir pour la réalisation du travail de capitalisation et de transfert ?

• Comment s'y prendre ?

Vous devez intégrer dès le départ l'objectif de transfert dans la stratégie du projet, l'organisation des étapes et des modalités de travail.

Exemple

La démarche collective conduite dans les PME de la propreté **(voir fiche n° 9 de la partie 3 du guide)** pointe des conditions favorables et des bonnes pratiques d'intégration du processus de transfert dans la stratégie d'un projet :

Conditions favorables

• Un porteur (la branche professionnelle) et des partenaires (FAF Propreté) ayant un intérêt fort à la pérennisation et au transfert des acquis du projet.

Bonnes pratiques

• La planification du travail de capitalisation, explicitement confié à un intervenant externe et budgété (20j prévus dans le budget),

• Un objectif de production à l'issue de ce travail de capitalisation : un document de synthèse sur les résultats des diagnostics conduits dans plusieurs entreprises,

• Une logique d'enrichissement et la validation collective de ce travail de synthèse à l'occasion de phases de regroupement et d'échange avec les chefs d'entreprise participant à l'action,

• Un produit de sortie final orienté «transfert» défini dès l'origine du projet : une formation-action pour les chefs d'entreprise participant à l'expérimentation, dont le contenu découle des diagnostics réalisés,

• La recherche d'un nouveau financeur (le Conseil Régional d'Aquitaine) pour se donner les moyens de démultiplier la démarche vers un nouveau groupe d'entreprises,

• Dans le cas d'un projet portant sur l'amélioration de la gestion des compétences porté par exemple par une branche professionnelle, le porteur peut aussi envisager de transférer les méthodologies mises en place vers des réseaux ayant des contacts personnalisés réguliers avec les entreprises dans le cadre d'actions de conseil : CCI, OPCA...

METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

La communication n'est pas un simple élément de logistique qui «suivra»... De la stratégie de communication dépend en partie la réussite d'un projet.

Contexte/enjeux

Une communication efficace autour d'un projet permet un ajustement et une compréhension de chacun sur la raison d'être du projet et sur son propre rôle, donc une meilleure adhésion et implication. La communication va au-delà de l'information : elle vise à instaurer des relations entre des personnes.

• **Au moment de la conception et du lancement du projet,** le principal enjeu de la communication est de favoriser l'adhésion des partenaires, des financeurs et des entreprises.

• **Au moment de la mise en œuvre,** le principal enjeu de la communication est de maintenir l'envie d'agir des partenaires et des entreprises, et de favoriser le bon déroulement des projets au sein des entreprises participant à l'opération.

• **À l'issue du projet,** le principal enjeu de la communication est de valoriser l'action/la méthodologie, ainsi que tous ceux qui y ont contribué, et de favoriser la diffusion et le transfert des acquis du projet.

Objectif

Réfléchir, dès l'élaboration du projet, à une stratégie de communication à intégrer tout au long du projet.

Pré-requis

Un document décrivant la stratégie du projet et le programme d'action par grandes phases d'opérations **(voir fiche n°1 de la partie 2 du guide),**

Avoir identifié les bénéficiaires du projet et tous les acteurs qui doivent être impliqués **(voir fiches n°1, 2 et 3 de la partie 2 du guide).**

Produits de sortie

Un plan de communication concernant les différentes étapes du projet.

Des supports de communication.

Éléments structurants de la démarche

Comment préparer un plan de communication ?

Mettre en place une stratégie de communication consiste à prévoir des actions de communication tout au long du projet : leur cible, leur objectif, le contenu du message à faire passer, et enfin les modalités, les outils.

• Au moment de la conception et du lancement du projet

- Quelles cibles principales ?

Les partenaires et les financeurs potentiels, les chefs d'entreprises.

- Quelques questions à se poser pour réfléchir à la stratégie de communication...

Quel est a priori le positionnement de chacun des partenaires ou financeurs envisagés par rapport au projet ?

Quelles sont les informations dont ils ont besoin pour prendre leur décision ?

Quels sont les principaux arguments à mettre en avant pour les convaincre d'y participer ?

Quelles sont les attentes des chefs d'entreprise ; à l'inverse, quelles réticences peuvent-ils avoir par rapport au projet ?

De quelles informations pratiques vont-ils avoir besoin avant de s'engager dans le projet ?

Quelles sont les personnes qui peuvent m'aider à convaincre tel partenaire, tel chef d'entreprise ?

- Comment s'y prendre ?

Définir les messages à faire passer en fonction des préoccupations de chacune des cibles et concevoir des supports de communication sur lesquels s'appuyer :

- Un document décrivant la stratégie du projet et le programme d'action par grandes phases d'opérations **(voir fiche n°1)**,
- Une plaquette d'information, un jeu de trans-

parents de présentation du projet,
- Un guide d'entretien avec les chefs d'entreprise **(voir fiche n°5)**...
Choisir des modalités de communication adéquates au regard des objectifs visés :
- Si l'objectif est dans un premier temps d'informer et de sensibiliser les chefs d'entreprise sur l'intérêt d'une démarche de gestion des compétences, une réunion d'information avec des témoignages d'autres chefs d'entreprise peut être adaptée (par le biais de l'organisation de réunions inter entreprises ad'hoc ou d'une participation à des réunions de clubs d'entreprises, par exemple...).
- S'il s'agit dans un deuxième temps de mieux faire comprendre aux chefs d'entreprise ce qu'impliquerait leur investissement dans la démarche et de les faire adhérer au projet, il est préférable d'envisager un entretien individuel. Cet entretien sera conduit de manière à les aider à identifier en quoi la démarche se différencie de leurs pratiques actuelles, et peut représenter une valeur ajoutée pour l'entreprise...
Prévoir aussi des entretiens personnalisés avec les partenaires et les financeurs potentiels.

• Au moment de la mise en œuvre du projet
- Quelles cibles principales ?
Les personnes concernées au sein des entreprises participant au projet (salariés, encadrement, représentants du personnel...), les partenaires et les financeurs.

- Quelques questions à se poser pour réfléchir à la stratégie de communication...
De quelles informations les entreprises impliquées dans le projet et les partenaires ont-ils besoin pour soutenir et orienter leur action ?
Au sein des entreprises, quel est a priori le positionnement des différents acteurs concernés par la mise en œuvre du projet ?
Quelles sont leurs attentes, et à l'inverse quelles réticences risquent-ils d'avoir par rapport au projet ?
Quelles sont les personnes qui peuvent jouer un rôle actif dans la communication au sein des entreprises ?

- Comment s'y prendre ?
Vis-à-vis des partenaires et des financeurs du projet, prévoir des réunions du comité de pilotage du projet pour faire le point sur l'avancement du projet, faire prendre aux financeurs les décisions nécessaires, impliquer les partenaires dans la construction de méthodologies, d'outils, de plans d'action...
Vis-à-vis des chefs d'entreprises, organiser des temps de regroupements pour les informer de l'avancement du projet et favoriser des échanges entre eux sur les conditions de mise en œuvre des actions.
Au sein des entreprises impliquées, il est essentiel pour la réussite du projet que les salariés, et en particulier l'encadrement, qui aura un rôle à jouer dans la mise en œuvre, en comprennent bien les enjeux. La communication initiale sur les tenants et aboutissants constitue une étape critique du processus conduisant à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'une démarche de gestion des compétences. C'est ici que se jouent, en grande partie, les bases du projet.

Illustration :

Dans un contexte marqué par des risques importants liés à des coûts de production trop élevés, une usine de production d'aluminium décide de lancer une réflexion sur la progression professionnelle de ses salariés en lien avec la stratégie de l'entreprise, ses métiers et les défis qu'elle se donne à l'échéance de 5-6 ans.
Plutôt que de passer par une logique de sessions d'information en cascade, elle fait le choix de mettre en place un espace de communication pour lancer la réflexion.
L'opération de communication se déroule dans une salle dédiée. Un parcours de vi-

site est conçu entre divers espaces aménagés, où sont présentés des supports (extraits vidéo, panneaux...) traitant des principaux messages à véhiculer :
- Partager les enjeux économiques que l'entreprise doit affronter,
- Coupler l'évolution des compétences et des performances,
- Donner un premier aperçu de ce que pourraient être les parcours de progression,
- La rénovation du rôle de l'encadrement.

Tous les opérateurs et les membres de l'encadrement de l'usine font la visite avec leur responsable. Elle se termine par un temps d'échange : pendant une demi-heure, les participants formulent toutes les questions suscitées par la visite. Les questions qui ne trouvent pas de réponse immédiate sont transmises à la Direction et constituent un matériau de choix pour enrichir et compléter la réflexion.

Ces questions font ensuite l'objet d'un travail d'élucidation et de réponses. La Direction organise à la suite de ce travail une nouvelle série de réunions animées par le Directeur d'usine pour l'ensemble du personnel. Il y présente un résumé des questions posées et des points clés de réponses. Une réunion complémentaire est prévue avec les représentants du personnel, elle donnera lieu à l'établissement d'un calendrier pour conduire des négociations sur les dispositifs de progression.

À la suite de ces réunions, une dynamique de travail de co-construction s'instaure, qui conduira à affiner l'ingénierie des dispositifs de progression pour les opérateurs et l'encadrement, en parallèle avec la négociation d'un accord d'entreprise.

Cette expérience représente certes un investissement important. Mais elle invite à réfléchir sur la nécessité de prendre le temps de la communication et de l'échange et ce, très tôt dans le processus de construction.

Source : Du ROY, O., LEMAY J., PAULINO C. (2003), La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements, Éditions du réseau ANACT, coll. Outils & méthodes.

• À l'issue du projet

- Quelles cibles principales ?

De nouvelles entreprises du secteur, de la filière, voire d'autres secteurs dont les métiers seraient similaires, des organismes-relais susceptibles d'être actifs dans le transfert de la méthodologie, des financeurs potentiels pour une déclinaison sectorielle, régionale ou thématique du projet.

- Quelques questions à se poser pour réfléchir à la stratégie de communication...

Qui peut être intéressé par les résultats et les productions du projet ?

Quel type d'action de communication développer pour : valoriser et diffuser la démarche, accompagner le dispositif de transfert ?

Qui associer à l'organisation de ces actions de communication ?

- Comment s'y prendre ?

Prévoir une réunion de bilan du projet avec les partenaires et les financeurs.

Un colloque de restitution des résultats du projet peut aussi être organisé, à destination d'un public plus large.

Programmer des entretiens avec des structures susceptibles de financer des actions de transfert.

Organiser des séminaires de sensibilisation pour de nouvelles entreprises, nourris par les enseignements de l'expérimentation...

Pensez à associer à ces actions de communication les partenaires et les entreprises déjà engagées, d'une part cela valorise leur implication dans le projet, d'autre part le témoignage de chefs d'entreprise crédibilise fortement la démarche vis-à-vis de nouvelles entreprises.

3 EXEMPLES D'ACTIONS

Introduction

Cette partie met à votre disposition un ensemble de 10 fiches présentant des projets conduits par des organismes-relais pour anticiper les mutations économiques et accompagner des entreprises dans le développement de leurs ressources humaines. Toutes ces actions ont obtenu un bon niveau de résultats. Elles se sont déroulées sur une durée moyenne de 18 mois.

Afin de vous repérer, vous trouverez :
• 10 fiches présentées dans un tableau qui permet de classer les projets selon :
- Leur périmètre d'action ;
- Leur modalité d'action principale.
• Un résumé de chacune des 10 fiches en pages 50 et 51.

Le périmètre d'action des projets

En tant que porteur de projet, en fonction de votre spécificité, de vos objectifs, vous déciderez d'agir en direction :
• D'un ou plusieurs **secteurs d'activité** et de leurs entreprises ;
• D'un ou plusieurs **territoires** et de leurs entreprises ;
• D'une ou plusieurs **entreprises** ayant une problématique commune, indépendamment de leur secteur d'activité ou de leur territoire d'appartenance.

La principale modalité d'action des projets

• Certains porteurs ont choisi, parce que cela correspond davantage à leurs compétences et à la nature de leur mission, de collecter des pratiques d'entreprises dignes d'intérêt, et de les diffuser : **c'est la première modalité d'action type.**

Mais la majorité des porteurs se sont inscrits dans le cadre d'une action directe sur le terrain.

• De nombreux porteurs ont dans un premier temps aidé des secteurs d'activités, des territoires, des entreprises, à articuler enjeux stratégiques et enjeux de développement des compétences, avant de les accompagner dans la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action : **c'est la deuxième modalité d'action type.**

• D'autres porteurs, estimant avoir une bonne connaissance des besoins des secteurs d'activités, des territoires, des entreprises en lien avec leur stratégie, leur ont directement proposé la mise en place de telle ou telle action : **c'est la troisième modalité d'action type**.

Répartition des projets : périmètre/modalité d'action

Modalité d'action / Périmètre action	Capitaliser et diffuser des bonnes pratiques	Accompagner du diagnostic au plan d'action	Mettre en œuvre un plan d'action
Secteur		**Fiche action N° 3** Anticipation de l'évolution de nouveaux besoins de compétences Centre technique des industries mécaniques **Fiche action N° 4** Gestion des compétences dans les groupements d'employeurs Fédération des groupements d'employeurs **Fiche action N° 7** Professionnalisation des animateurs de réseaux d'entreprises Club des Districts Industriels **Fiche action N° 9** Sensibilisation des PME de la propreté à la GRH Secteur de la propreté	**Fiche action N° 5** Formation de l'encadrement à l'accompagnement des mutations Secteur du béton **Fiche action N° 6** Dispositif interne de validation des acquis Secteur de la métallurgie
Territoire		**Fiche action N° 2** Démarche collective territoriale de développement économique, de l'emploi et des compétences CGPME Gironde **Fiche action N° 10** Démarche d'évolution des RH en PME Syndicat mixte Rhône-Alpes	
Entreprises	**Fiche action N° 8** Bonnes pratiques de mobilité Observatoire CCI Paris	**Fiche action N° 2** **Fiche action N° 4**	**Fiche action N° 1** Formation des bas niveaux de qualification OPCAREG Haute-Normandie

NB : certains porteurs ont conduit des actions à plusieurs niveaux. Par exemple, une partie des actions du projet porté par la CGPME Gironde ont directement bénéficié à des entreprises, d'autres actions n'ont impliqué que les acteurs du territoire. Le projet de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs a à la fois contribué à faire progresser le «secteur» des groupements d'employeurs et apporté un appui direct à des entreprises.

Résumé des projets

Fiche action n° 1 : **Former les salariés de bas niveaux de qualification à la conduite d'équipements de production**

Un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) aide des petites et moyennes entreprises industrielles à développer les compétences de leurs salariés les moins qualifiés par le biais de la formation, en s'appuyant, pour ce faire, sur les situations de travail.

Fiche action n° 2 : **Initier une démarche territoriale de développement économique, de l'emploi et des compétences**

Une organisation patronale départementale favorise l'émergence d'un plan d'action territorial en faveur des entreprises, et les accompagne dans une démarche de réflexion sur leur stratégie et la gestion des compétences.

Fiche action n° 3 : **Anticiper l'évolution des besoins en compétences : un exemple d'initiative dans l'industrie mécanique**

Sur la base d'une évaluation des besoins en compétences dans des métiers différents, un centre technique élabore des référentiels métiers à partir desquels des actions de développement des compétences des salariés pourront être mises en place.

Fiche action n° 4 : **Gérer les compétences dans les groupements d'employeurs (GE)**

La fédération française des groupements d'employeurs (FFGE) capitalise les bonnes pratiques de ses adhérents en termes de gestion des compétences de leurs salariés, et expérimente, au niveau d'un GE membre, une démarche articulant enjeux stratégiques et pratiques de GRH.

Fiche action n°5 : **Former l'encadrement intermédiaire pour accompagner les mutations**

Les professionnels de l'industrie du béton mettent en place un dispositif de formation pour l'encadrement intermédiaire de ce secteur.

Fiche action n° 6 : **Favoriser l'accès à des formations d'ingénieurs en s'appuyant sur un dispositif interne de validation des acquis**

Un réseau d'écoles d'ingénieurs cherche à favoriser l'accès à ses formations, dans le cadre de la formation continue, en mettant en place un dispositif interne de validation des acquis prenant en compte l'expérience professionnelle.

Fiche action n° 7 : **Professionnaliser les animateurs des réseaux d'entreprises**

Le CDIF (Club des Districts Industriels Français), souhaite favoriser la professionnalisation des animateurs des réseaux d'entreprises, dont le rôle est déterminant pour leur fonctionnement.

Fiche action n° 8 : **Partager les bonnes pratiques de mobilité dans l'industrie**

Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre concernant certains métiers dans les PMI, ce projet porté par l'observatoire d'une chambre consulaire vise à encourager les entreprises à élargir leur aire de recrutement et à les sensibiliser sur les problématiques de mobilité.

Fiche action n° 9 : **Sensibiliser les PME de la propreté à la gestion des ressources humaines**

Cette démarche vise à sensibiliser les chefs d'entreprise du secteur de la Propreté à l'importance des ressources humaines. Il s'agit également de permettre à ces entreprises de déterminer des objectifs précis de développement et d'en déduire les moyens à mobiliser en termes d'organisation, de formation, de recrutement...

Fiche action n° 10 : **Aider des acteurs d'un territoire à structurer une démarche collective d'évolution des ressources humaines des PME**

Un Syndicat mixte et une Communauté de communes ont réuni plusieurs partenaires autour d'un projet commun, financé par la région Rhône-Alpes, pour répondre aux besoins de recrutement et plus largement, aux besoins d'évolution des ressources humaines des PME de leur territoire

Structuration des fiches action

Chaque fiche est structurée de la même manière.

- Le titre de l'action,
- Le résumé de l'action (en encadré),
- Le contexte et la stratégie du projet
- La construction du partenariat
- Le processus d'adhésion des entreprises
- Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet
- La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés
- Les résultats et les impacts
- Les points forts du projet
- Les difficultés rencontrées
- La répartition des financements (en %)
- Les contacts

FORMER LES SALARIÉS DE BAS NIVEAUX DE QUALIFICATION À LA CONDUITE D'ÉQUIPEMENTS DE PRODUCTION

Résumé de l'action

Un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) aide des petites et moyennes entreprises industrielles à développer les compétences de leurs salariés les moins qualifiés par le biais de la formation, en s'appuyant, pour ce faire, sur les situations de travail

Le contexte et la stratégie du projet

Avec les nouvelles technologies, le travail en atelier devient de plus en plus complexe. Les opérateurs qui travaillent sur les mêmes machines depuis de nombreuses années, souvent sans aucune formation de base, risquent de se fragiliser. L'élévation de leurs compétences et le développement de la polyvalence paraissent des éléments cruciaux pour faire face à cette mutation.

Le projet de l'OPCAREG Haute-Normandie a consisté à construire des supports de formation de production de plusieurs secteurs d'activité (pharmacie, plasturgie, électronique ...), pour permettre aux opérateurs d'acquérir de nouvelles compétences techniques et de s'adapter plus facilement à de nouveaux postes de travail.

La construction du partenariat

Pour mener à bien cette opération, l'OPCAREG Haute-Normandie a mobilisé différents partenaires :

• Des partenaires techniques :

- Un consultant, avec lequel l'OPCAREG avait déjà piloté des projets, a réalisé les supports de formation ;
- Des institutionnels spécialistes de thématiques concernant le projet (notamment l'AFPA pour la formation des adultes et l'ARACT pour la prise en compte de l'aspect «travail»), ont participé aux réflexions au sein du comité de pilotage.

• Des partenaires du Réseau France OPCAREG, et notamment l'OPCAREG Rhône-Alpes, qui a impliqué des entreprises dans sa région.

Le processus d'adhésion des entreprises au projet

Quatre étapes caractérisent cette démarche :

• Sur la base de sa connaissance du terrain, repérage par l'OPCAREG d'entreprises dont les enjeux correspondaient à la problématique du projet ;

• Première rencontre entre l'OPCAREG et le dirigeant de chaque entreprise (travail de conviction) ;

• Finalisation de la participation des entreprises au projet ;

• Présentation de la démarche aux entreprises par le Chef de projet OPCAREG et le consultant ; définition des grandes étapes ; désignation d'un interlocuteur du projet dans chaque entreprise.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

Elles se situent à trois niveaux :

• Le comité de pilotage rassemblant tous les partenaires : orientation et suivi du projet,

• Le consultant : mise en oeuvre concrète du projet en collaboration avec le chef de projet,

• Chaque OPCAREG : collaboration avec les entreprises participantes et le consultant.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

La méthodologie utilisée par le consultant a été construite à partir des situations de travail :

• Prise de connaissance du processus de production de chaque entreprise ;

• Observation des opérateurs en situation de travail en les aidant à mieux comprendre le fonctionnement de leur machine et à trouver des solutions aux problèmes rencontrés ;

• Conceptualisation des pratiques sous forme de supports de formation ;

• Expérimentation des supports par les opérateurs.

> Participation à la démarche d'un responsable (qualité, production, RH, formation...) de chaque entreprise, pour qu'il soit à son tour en mesure de former.
> Estimation du temps passé par le consultant : 5 jours par entreprise.

Les résultats et les impacts

• Accroissement des compétences et de l'autonomie des opérateurs formés,
• Meilleure identification des besoins des salariés de bas niveaux de qualification par la hiérarchie,
• Renforcement de la synergie au sein du réseau OPCAREG : échange de méthodes de travail, meilleure connaissance mutuelle...

Les points forts du projet

• La sensibilisation des entreprises par l'OPCAREG sur la nécessité de développer les compétences des salariés de bas niveaux de qualification,
• L'implication de 11 entreprises de 10 secteurs d'activité différents,
• La qualité du partenariat et la définition rigoureuse du rôle de chacun en amont,
• La participation des opérateurs dans les entreprises à la construction des outils pédagogiques.

Les difficultés rencontrées

• Le travail avec chaque secteur professionnel sur des éléments spécifiques de la démarche dans les délais impartis. Une durée plus longue du projet aurait permis de contribuer à une plus grande diffusion des outils construits, au bénéfice du plus grand nombre.
• Le départ du chef de projet en cours de projet.

La répartition des financements

• OPCAREG Haute-Normandie :	63,5 %
• Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :	36,5 %

Contact : OPCAREG Haute-Normandie
3, rue Pierre Gilles de Gennes - La Vatine - 76130 Mont Saint Aignan
Tél. 02 35 12 17 17 - Courriel : accueil@opcareg-hn.fr - Site : www.opcareg-hn.fr.

Résumé de l'action

Une organisation patronale départementale favorise l'émergence d'un plan d'action territorial en faveur des entreprises, et les accompagne dans une démarche de réflexion sur leur stratégie et la gestion des compétences.

Le contexte et la stratégie du projet

Les responsables de PME rencontrent de vraies difficultés pour faire face à l'évolution du marché et aux exigences en termes de coopérations, de développement à l'export, d'utilisation des TIC....

La CGPME Gironde a conçu un projet qui vise à créer les conditions d'un développement économique et social plus harmonieux au niveau de la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB), pôle industriel majeur en Aquitaine, par la mise en place d'actions coordonnées entre les différents acteurs du territoire.

La construction du partenariat

La CGPME a sollicité de nombreux partenaires :

• Des partenaires techniques : un consultant spécialisé dans le management territorial, qui a apporté un appui sur la conduite de projet et l'approche territoriale ; la CGPME Rhône-Alpes, qui avait déjà conduit un projet similaire, et l'AGEFOS-PME Aquitaine, pour son expertise sur les projets territoriaux et l'ingénierie de formation ;

• Des partenaires institutionnels : l'UIMM 33/40, la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB), les acteurs locaux concernés par les questions de l'économie et de l'emploi : la DRIRE, le SGAR, l'ANPE, la CCI de Bordeaux, la Chambre des Métiers, la DDTEFP, la DRTEFP, le Conseil Régional, le Conseil Général et une structure locale d'appui aux entreprises.

Le processus d'adhésion des entreprises au projet

La CGPME et certains de ses partenaires ont réalisé, dans le cadre du diagnostic territorial, une enquête auprès de 70 chefs d'entreprise sur leurs préoccupations, leurs projets de développement, leurs besoins d'appui. Par ailleurs, les partenaires du projet ont contacté par téléphone tous leurs adhérents, présenté leur projet à l'occasion de réunions de clubs d'entreprises. Une plaquette d'information sur le projet a été réalisée et diffusée.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

2 comités de pilotage ont été constitués :

• L'un, composé par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et les principaux partenaires : AGEFOS-PME, UIMM, CGPME Rhône-Alpes, CUB, a eu un rôle opérationnel : choix des consultants, co-construction des outils.

• L'autre, auquel étaient associés les acteurs locaux de l'économie et de l'emploi, a partagé les conclusions du diagnostic territorial et participé à l'élaboration du plan d'action territorial.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

Un diagnostic territorial a été piloté par le cabinet spécialisé. Il a permis l'identification des forces et des faiblesses, des menaces et des opportunités.

Un plan d'action territorial impliquant les différents partenaires a été établi au vu des enjeux mis en exergue par ce diagnostic.

En parallèle, une vingtaine de PME ont directement bénéficié d'actions de conseil :

• Diagnostic stratégique réalisé par les chargés de mission de la CGPME avec l'appui d'un consultant (3 jours)

• Formation/action réalisée par un consultant et destinée à outiller le chef d'entreprise en matière de gestion des compétences (5 jours).

Les résultats et les impacts

• Lancement d'actions partenariales faisant un lien entre l'économique et le social dans le cadre du plan d'action territorial,
• Émergence d'une demande d'accompagnement dans certaines PME, par des prestations de conseil,
• Volonté des partenaires de poursuivre leur collaboration au-delà de la fin du projet.

Les points forts du projet

• La qualité du partenariat branche/interprofessionnel,
• La mise en commun d'informations, en particulier le diagnostic territorial, qui ont suscité l'intérêt des acteurs locaux,
• La pérennisation du comité de pilotage local,
• La volonté du porteur d'évaluer les actions lancées.

Les difficultés rencontrées

• L'ambition initiale était de réaliser des diagnostics stratégiques dans 50 entreprises : 17 entreprises seulement se sont déclarées intéressées,
• La mobilisation des élus des collectivités locales sur la durée,
• L'équilibre à trouver entre la nécessité de mettre en œuvre des actions concrètes en faveur des entreprises pendant la durée du projet, et le temps nécessaire pour construire un projet territorial solide.

La répartition des financements

• Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :	53,5%
• CGPME Gironde :	22,2%
• Agefos Aquitaine :	17,4%
• UIMM 33 /40 :	3,5%
• Entreprises :	2,4%
• CGPME Rhône-Alpes :	1%

Éclairage : pour approfondir les démarches territoriales, vous pouvez consulter la fiche 3 de la partie 1 du guide.

Contact : CGPME
Les bureaux du Lac II - Immeuble P - Rue Robert Caumont - 33049 Bordeaux cedex
Tél. : 05 56 11 77 40 - Fax : 05 56 11 77 58 - Courriel : cgpme33@wanadoo.fr

ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES BESOINS EN COMPÉTENCES : UN EXEMPLE D'INITIATIVE DANS L'INDUSTRIE MÉCANIQUE

Résumé de l'action

Sur la base d'une évaluation des besoins en compétences dans des métiers différents, un centre technique élabore des référentiels métiers à partir desquels des actions de développement des compétences des salariés pourront être mises en place.

Le contexte et la stratégie du projet

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence aiguë, l'industrie mécanique se trouve devant une série d'enjeux forts :
• S'adapter aux contraintes du marché,
• Évaluer les risques de dépendance vis-à-vis des clients,
• Définir l'importance de l'activité conception
• Augmenter la complexité des produits...
Pour aider les entreprises à faire face à ces enjeux, le CETIM (Centre Technique des Industries Mécaniques) a élaboré un projet consistant à accompagner les entreprises dans l'identification de leurs besoins en compétences (actuelles et futures), pour faciliter la construction de nouvelles formations. Ce projet a concerné trois métiers : le découpage - emboutissage, le traitement et le revêtement des surfaces, les moules et modèles.

La construction du partenariat

Trois types de partenaires ont participé au projet :
• Le CETIM qui a joué un double rôle : celui de porteur du projet et d'expert technique ;
• Les trois syndicats professionnels correspondant aux trois métiers concernés par le projet : GIMEF, SATS, AFIM. Ils ont participé à la recherche d'entreprises, au suivi de la mise en place des référentiels et à la diffusion des résultats ;
• Deux experts métiers (dont un du CETIM) ont validé les référentiels métiers.

Le processus d'adhésion des entreprises au projet

Suite à l'envoi d'un mailing (qui n'a donné que 4 réponses), le CETIM s'est appuyé sur son réseau d'entreprises en les contactant directement, et a ainsi pu mobiliser 15 entreprises au total (5 par métier). Par ailleurs, les explications fournies par le CETIM ont permis à ces entreprises de vérifier que la démarche proposée correspondait bien à leurs besoins, d'où leur motivation pour adhérer au projet.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

Un comité de pilotage a été mis en place. Son rôle a consisté à orienter le projet et notamment à valider les «axes prioritaires» des référentiels métiers. Il était composé des consultants du CETIM, dont le chef de projet, et des trois syndicats professionnels concernés.

Le contexte et la stratégie du projet

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence aiguë, l'industrie mécanique se trouve devant une série d'enjeux forts :
• S'adapter aux contraintes du marché,
• Évaluer les risques de dépendance vis-à-vis des clients,
• Définir l'importance de l'activité conception,
• Augmenter la complexité des produits...
Pour aider les entreprises à faire face à ces enjeux, le CETIM (Centre Technique des Industries Mécaniques) a élaboré un projet consistant à accompagner les entreprises dans l'identification de leurs besoins en compétences (actuelles et futures), pour faciliter la construction de nouvelles formations. Ce projet a concerné trois métiers : le découpage - emboutissage, le traitement et le revêtement des surfaces, les moules et modèles.

La construction du partenariat

Trois types de partenaires ont participé au projet :
• Le CETIM qui a joué un double rôle : celui de porteur du projet et d'expert technique,
• Les trois syndicats professionnels correspondant aux trois métiers concernés par le projet : GIMEF, SATS, AFIM. Ils ont participé à la recherche d'entreprises, au suivi de la mise en place des référentiels et à la diffusion des résultats ;
• Deux experts métiers (dont un du CETIM) ont validé les référentiels métiers.

Le processus d'adhésion des entreprises au projet

Suite à l'envoi d'un mailing (qui n'a donné que 4 réponses), le CETIM s'est appuyé sur son réseau d'entreprises en les contactant directement, et a ainsi pu mobiliser 15 entreprises au total (5 par métier). Par ailleurs, les explications fournies par le CETIM ont permis à ces entreprises de vérifier que la démarche proposée correspondait bien à leurs besoins, d'où leur motivation pour adhérer au projet.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

Un comité de pilotage a été mis en place. Son rôle a consisté à orienter le projet et notamment à valider les «axes prioritaires» des référentiels métiers. Il était composé des consultants du CETIM, dont le chef de projet, et des trois syndicats professionnels concernés.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

La démarche a consisté à réaliser dans chaque entreprise participante une évaluation des besoins en compétences. Cette évaluation a impliqué à la fois une évaluation de la contribution actuelle et potentielle de chaque savoir-faire de l'entreprise, et une évaluation de la proportion de salariés au sein de ces fonctions susceptibles d'améliorer, avec profit pour l'entreprise, leurs compétences techniques ou leur niveau d'autonomie. Le croisement de ces deux données a permis de hiérarchiser les besoins, notamment d'identifier les savoir-faire ou fonctions stratégiques pour lesquelles un renforcement des compétences était prioritaire.

À partir de cette analyse, effectuée dans chacun des trois secteurs étudiés, neuf emplois-types ont été identifiés comme particulièrement importants pour la pérennité des entreprises du secteur. Ils ont été décrits en termes d'activités sous forme de référentiels.

Les résultats et les impacts

Neuf référentiels d'emploi-type ont été réalisés et mis en ligne sur le site du CETIM.
Ils permettent à toutes les entreprises des secteurs concernés de se positionner par rapport à des pratiques cibles, d'intégrer leurs propres spécificités en matière de contenu d'emplois, de mesurer les besoins en formation des personnes qui occupent ces emplois, et de mieux anticiper les évolutions des métiers...

Les points forts du projet

- La thématique correspondant parfaitement aux enjeux des entreprises,
- La participation des opérateurs à la construction des outils,
- La mise en place d'un interlocuteur privilégié en entreprise (référent) qui a poursuivi le projet après le départ du consultant,
- Le transfert des outils créés par le CETIM dans d'autres entreprises.

Les difficultés rencontrées

- La sous-estimation des difficultés en amont, notamment au niveau de la recherche d'entreprises,
- La faible anticipation et préparation de certaines étapes du projet,
- Une implication des trois syndicats professionnels limitée du fait de leur faible disponibilité,
- Le départ du chef de projet en cours de projet.

La répartition des financements

• Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :	72%
• CETIM :	21%
• Entreprises (participation financière) :	7%

Contact : CETIM - 52, avenue Félix-Louat - 60304 Senlis cedex
Tél. 03 44 67 30 00 - Courriel : patrick.gacek@cetim.fr - Site : http://www.cetim.fr

Résumé de l'action

La Fédération Française des Groupements d'Employeurs (FFGE) capitalise les bonnes pratiques de ses adhérents en terme de gestion des compétences de leurs salariés, et expérimente, au niveau d'un GE membre, une démarche articulant enjeux stratégiques et pratiques de GRH.

Le contexte et la stratégie du projet

Les groupements d'employeurs (GE) regroupent des employeurs d'un même bassin d'emploi, qui s'associent pour partager durablement du personnel. À travers les GE, les entreprises peuvent trouver une réponse à deux types de besoins en personnel : des besoins saisonniers récurrents et des besoins à temps partiel.

La FFGE souhaite conforter et promouvoir la spécificité des GE : apporter une véritable valeur ajoutée à leurs entreprises adhérentes en terme d'appui à la GRH, et contribuer à une gestion anticipée des compétences au niveau des territoires.

La construction du partenariat

Il s'agit d'un partenariat interne, qui s'est traduit par la signature d'une convention entre la FFGE et les GE qui ont participé au projet.

Le processus d'adhésion des entreprises au projet

C'est au vu des difficultés rencontrées par certaines de ses entreprises adhérentes en termes de GRH (notamment des difficultés de recrutement) que le GE du BAROEUIL a décidé d'adhérer à la démarche. La participation des entreprises en a donc naturellement découlé.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

• Au niveau national, le travail de capitalisation des bonnes pratiques a été réalisé au sein d'un groupe de travail composé d'une dizaine de directeurs de GE, animé par le responsable de la fédération et par un expert des questions de compétences.

• Au niveau de l'action régionale menée en Nord-pas-de-Calais, le GE du BAROEUIL a travaillé avec quelques-unes de ses entreprises adhérentes et un consultant spécialisé.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

Le groupe de travail des directeurs de GE (9 réunions sur 14 mois) a abouti à :

• Une définition partagée de la mission et de la valeur ajoutée d'un GE, en termes d'appui à la GRH,

• Une définition des compétences spécifiques aux salariés de GE,

• L'identification de bonnes pratiques de GRH (recrutement, analyse des besoins en termes de compétences, intégration de nouveaux salariés) et la mise en évidence de pratiques de management des compétences au sein d'un GE.

Le GE du BAROEUIL, à l'issue d'un diagnostic réalisé par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais et un consultant spécialisé, a défini et mis en œuvre un plan d'action pour développer des actions de GRH à forte valeur ajoutée pour ses adhérents : amélioration du processus de recrutement et d'intégration des salariés, mise en place d'outils d'identification et d'évaluation des compétences.

Les résultats et les impacts

• Professionnalisation des directeurs de GE en matière de management des compétences, évolution des pratiques de GRH de leurs structures,

• Meilleure réponse aux besoins de compétences des entreprises adhérentes.

Un autre résultat attendu était le développement de l'employabilité des salariés des GE, mais il est encore trop tôt pour le mesurer.

Les points forts du projet

• Le caractère formateur du groupe de travail : partage d'expériences entre «pairs» guidé par un expert,
• Le lien établi très tôt dans les réflexions entre la stratégie des GE et le plan d'action GRH.

Les difficultés rencontrées

• Lors des premières réunions du groupe de travail, faire percevoir aux directeurs du GE l'intérêt de travailler sur les compétences,
• Trouver la meilleure manière de transférer les acquis du groupe de travail aux autres GE membres,
• Convaincre les entreprises adhérentes d'un GE d'utiliser les outils de GRH mis en place au niveau du GE quand elles n'en ont pas encore pour leurs salariés permanents.

La répartition des financements

• GE partenaires :	43%
• Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :	38%
• FFGE :	13%
• Medef :	6%

Éclairage : les groupements d'employeurs, de même que les sociétés d'intérim, ne sont pas seulement des «fournisseurs de main-d'œuvre» : ils sont susceptibles de contribuer au développement des compétences des salariés qu'ils emploient, notamment par des actions de formation adaptées.

Contact : FFGE
17 rue de Constantinople - 75008 Paris
Tél. : 01 40 17 91 10 - Fax : 01 40 17 91 11 - Courriel : info@ffge.fr - Site : www.ffge.fr

Résumé de l'action

Les professionnels de l'industrie du béton mettent en place un dispositif de formation pour l'encadrement intermédiaire de ce secteur.

Le contexte et la stratégie du projet

Le contexte actuel de l'industrie du béton est caractérisé par une évolution des procédés de fabrication, de l'organisation et des pratiques managériales, ainsi que par l'attractivité limitée du secteur. Le rôle de l'encadrement intermédiaire se trouve aussi profondément transformé.

Ce projet vise à améliorer les compétences des agents de maîtrise pour leur permettre de piloter de façon optimale la production et d'accompagner des démarches de progrès visant à pérenniser l'entreprise.

Pour apporter des réponses concrètes à ces enjeux, la Fédération de l'Industrie du Béton (FIB) a proposé un dispositif de formation spécifique en lien avec l'activité des agents de maîtrise du secteur.

La construction du partenariat

Quatre partenaires complémentaires, qui avaient l'habitude de travailler ensemble, ont été mobilisés :

• Le CERIB (Centre d'Études et de Recherche de l'Industrie du Béton) : porteur du projet ;

• La Fédération de l'Industrie du Béton (FIB), partenaire institutionnel, a contribué à la promotion du dispositif et assuré l'interface avec les partenaires sociaux au niveau national ;

• Le CEFICEM, organisme de formation, a apporté au projet son expertise sur l'élaboration de dispositifs de formation ;

• FORCEMAT, OPCA, partenaire technique incontournable, a participé à l'ensemble de l'ingénierie du projet.

Le processus d'adhésion des entreprises au projet

En s'appuyant sur leur réseau d'entreprises, le CEFICEM et le CERIB ont mobilisé six entreprises représentatives du secteur, qui devaient être associées à l'élaboration du dispositif et le tester. Trois d'entre elles n'ont pas pu poursuivre leur implication au sein du projet, en raison de restructurations internes.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

Trois instances ont fonctionné dans le cadre du projet :

• Le comité de pilotage : instance d'orientation, de suivi et de validation des travaux, composée de la Commission Sociale et Formation de la FIB et des représentants syndicaux ;

• Le groupe de suivi : instance regroupant les partenaires du projet et 6 entreprises du secteur ;

Le groupe de travail : instance opérationnelle du projet regroupant les partenaires du projet et des consultants spécialisés qui ont apporté leur appui pour les étapes de recueil de données et d'élaboration des référentiels.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

Le travail d'identification et de description des compétences des agents de maîtrise a été réalisé à partir de diagnostics effectués au sein de quelques entreprises représentatives du secteur. Un référentiel de formation a été élaboré avec l'appui des consultants spécialisés. Les modules de formation ont ensuite été construits par les experts du CEFICEM et du CERIB. Ils se déroulent sur 15 jours dont 3 jours en entreprise. L'élaboration d'un projet personnel sur le lieu de travail du salarié sert de fil rouge à la formation. Chaque salarié dispose d'un formateur référent qui suit l'avancement du projet du salarié et se rend dans l'entreprise lors des modules prévus à cet effet. Les projets

choisis répondent à un besoin de l'entreprise et sont en lien avec les thématiques abordées en formation.

Les résultats et les impacts

À court terme :

• Mise à la disposition des industriels du secteur d'une nouvelle offre de formation répondant aux besoins du secteur «Responsable de fabrication de l'industrie du béton»,

• Satisfaction des salariés ayant participé à la première session de formation,

• Renforcement des collaborations entre les différents partenaires du projet.

À moyen terme : engagement par le CEFICEM d'une démarche de diffusion du dispositif de formation : d'autres sessions sont programmées.

À long terme : cette formation est susceptible de contribuer à une meilleure valorisation et reconnaissance de la fonction d'agent de maîtrise par les professionnels du secteur.

Les points forts du projet

• La qualité du partenariat et de la conduite de projet : antériorité des relations, maîtrise des dispositifs d'aides publics, convergence des enjeux, connaissance du secteur, compétences en ingénierie de formation...

• La phase de diagnostic préalable : validation des orientations, récolte de matériaux, prise en compte de la réalité des situations de travail...

• La pédagogie retenue visant à l'appropriation et à la mise en œuvre sur le terrain des connaissances acquises en formation.

Les difficultés rencontrées

• Un faible ancrage politique : pas suffisamment d'implication des partenaires sociaux,

• Une mobilisation initiale des entreprises en deçà des prévisions : difficulté à trouver des stagiaires pour la première session. Depuis, deux nouveaux cycles de formation ont été réalisés pour un total de 20 stagiaires ; une troisième session est en cours de montage.

La répartition des financements

• CERIB :	48%
• Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :	41%
• CEFICEM :	7%
• FIB :	4%

Contact : CERIB
BP 30059 - 28231 Epernon - Tél. +33 (0)2 37 18 48 00 - Fax : +33 (0)2 37 83 67 39
Site : www.cerib.com - Courriel : cerib@cerib.com

FAVORISER L'ACCÈS À DES FORMATIONS D'INGÉNIEURS EN S'APPUYANT SUR UN DISPOSITIF INTERNE DE VALIDATION DES ACQUIS

Résumé de l'action

Un réseau d'écoles d'ingénieurs cherche à favoriser l'accès à ses formations, dans le cadre de la formation continue, en mettant en place un dispositif interne de validation des acquis prenant en compte l'expérience professionnelle.

Le contexte et la stratégie du projet

Pour se développer, les entreprises industrielles doivent renforcer leur potentiel de compétences à tous les niveaux, dont celui d'ingénieur, afin d'être en mesure d'innover et d'intégrer les nouvelles technologies. Pour mieux répondre à ce besoin, l'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie) s'est appuyée sur le réseau des Instituts des Techniques d'Ingénieur de l'Industrie (ITII) pour élargir l'accès des salariés au diplôme d'ingénieur en prenant en compte l'expérience professionnelle.

La construction du partenariat

Le projet est porté au niveau national par l'UIMM, dans le cadre de ses missions d'animation des réseaux de formation, et plus spécifiquement du réseau des ITII. Le principe de fonctionnement des ITII repose sur un partenariat «entreprises – écoles ou universités», qui a directement contribué à l'avancement du projet. Les acteurs issus de l'entreprise ont apporté leur connaissance des métiers lors du travail d'élaboration des référentiels. Les universités ont apporté le cadre et la méthodologie liés à l'instruction et à la validation du dossier.

La Commission des Titres d'Ingénieurs (organisme qui valide les titres d'ingénieurs) a été un acteur influant et déterminant au niveau de la mise en œuvre du projet. Elle a été régulièrement informée de son avancée et a suivi avec intérêt les expériences conduites dans certains ITII.

Le processus d'adhésion des entreprises

Une action de communication et de sensibilisation des entreprises a été mise en place par chaque ITII au niveau de sa région.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

Plusieurs groupes ont fonctionné en parallèle :

• Un comité de pilotage, composé de responsables du projet au niveau de l'UIMM et de représentants des ITII,

• 3 groupes de travail, chargés d'investiguer plus particulièrement certaines questions : la validation des acquis, les référentiels métiers, les technologies de l'information et de la communication.

Par ailleurs, tous les ITII doivent progressivement s'engager dans la démarche, adapter les parcours proposés, communiquer auprès des entreprises.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

La conférence des ITII a mis en place un dispositif commun de traitement des demandes de validation des acquis et d'accompagnement de ces démarches. Un référentiel de compétences reprenant les «capacités communes aux métiers des ingénieurs» a été élaboré dans le cadre du groupe «référentiel». Ce référentiel permet de valider aussi bien les capacités acquises au cours de l'expérience professionnelle que celles qui seront acquises au cours de la formation. Pour chaque capacité, des résultats attendus et des moyens d'évaluation (éléments de preuves) sont précisés. Le travail d'élaboration de référentiels spécifiques à chaque spécialité est en cours dans certains ITII : deux filières spécifiques sont à ce jour couvertes.

Les résultats et les impacts

• Augmentation de la proportion des stagiaires issus de la formation continue dans les ITII qui ont engagé le processus,

• Gain de temps dans les parcours de formation et apport pédagogique au salarié (exemple : ITII Bourgogne),
• Impulsion d'une dynamique à l'échelle du réseau qui perdure au-delà de la temporalité de la mise en œuvre du projet,
• Renforcement du partenariat université–entreprise.

Les points forts

• L'implication des membres du réseau ITII et la dynamique impulsée par le projet,
• Le travail d'ingénierie en amont avec la mise en place d'un processus de travail rigoureux,
• La transférabilité de l'expérience.

Les difficultés rencontrées

• Un déploiement long et difficile au niveau de l'ensemble des écoles du réseau ITII,
• La faible adhésion des entreprises au dispositif par rapport aux objectifs affichés.

La répartition des financements

• Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :	50%
• Réseau des ITII :	50%

Éclairage : la validation des acquis de l'expérience (VAE), instaurée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 (Loi n° 2002-73), reconnaît l'effet formateur de l'expérience acquise dans le cadre d'une activité professionnelle, associative ou bénévole. Le principe de la VAE est de permettre à toute personne engagée dans la vie active depuis au moins 3 ans de se voir reconnaître officiellement ses compétences professionnelles, par un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification (CQP) sous réserve qu'il soit enregistré au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Au niveau d'une entreprise, l'engagement concerté dans une démarche de VAE offre des opportunités de professionnalisation et de reconnaissance des salariés expérimentés.

À consulter sur ce sujet :
• L'étude sur la validation des acquis de l'expérience dans les entreprises (VAE) du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (juillet 2005), http://www.industrie.gouv.fr/pratique/format/vae-entreprises.html,
• Le document du réseau ANACT Point sur la VAE et la gestion des compétences (mai 2005), http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/8909.PDF.

Contact : Conférence des ITII
56 avenue de Wagram - 75854 PARIS CEDEX 17
Tél : 01.40.54.20.31 - Fax : 01.40.54.20.18 - Site : www.uimm.fr

PROFESSIONNALISER LES ANIMATEURS DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Résumé de l'action

Le Club des Districts Industriels Français (CDIF), association de réseaux d'entreprises de type SPL, clusters, pôles de compétitivité, souhaite favoriser la professionnalisation des animateurs des réseaux d'entreprises, dont le rôle est déterminant.

Le contexte et la stratégie du projet

Les districts industriels, encore appelés SPL (Systèmes Productifs Locaux) sont des regroupements de PMI situées sur un même territoire, souvent autour d'un métier, d'un produit ou d'un savoir-faire particulier. Pour améliorer leur compétitivité, ils cherchent à mutualiser des moyens et à développer des complémentarités. Ces différentes configurations s'appuient le plus souvent sur des structures d'animation, qui favorisent le développement de nouvelles relations entre les entreprises. Il s'agit donc de mieux connaître ces nouveaux métiers d'animateurs de réseaux d'entreprises, de repérer les principales compétences mises en oeuvre, en vue de développer un dispositif de professionnalisation pour les animateurs.

La construction du partenariat

Pour mener à bien cette opération, le CDIF a mobilisé différents partenaires :

- Des réseaux adhérents de l'association,
- Des animateurs de différents SPL,
- Un cabinet de conseil ayant des compétences à la fois en termes d'accompagnement de la coopération inter-entreprises et en gestion des ressources humaines,
- Des partenaires institutionnels : le ministère de l'Industrie, la DATAR, le réseau des DRIRE.

Le processus d'adhésion des réseaux d'entreprises

5 réseaux adhérents de l'association ont été sollicités en début de projet pour faire l'objet d'études sur les modes de structuration et de fonctionnement des cellules d'animation. Plusieurs animateurs de SPL ont participé au travail d'analyse des monographies et de rédaction du référentiel de description des compétences mobilisées pour développer des actions collectives interentreprises.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

- Un comité de pilotage a été mis en place, regroupant le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, la DATAR, des représentants du réseau des DRIRE, des représentants de SPL et le CDIF : il a orienté l'élaboration du référentiel de compétences.
- Un comité technique, composé principalement d'animateurs de SPL, du consultant et de certains membres du comité de pilotage, a travaillé sur la construction du référentiel compétences.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

Trois grandes étapes caractérisent la démarche :

- Un travail de capitalisation des pratiques territoriales, en matière de mise en réseau des entreprises réalisé dans 5 SPL représentatifs de la diversité des situations de travail,
- La construction collective d'un référentiel de compétences par un groupe de travail composé d'animateurs de différents SPL, sur la base des premières investigations citées ci-dessus. Ce référentiel analyse 4 fonctions distinctes : créer un réseau ; l'animer et le faire vivre ; gérer et administrer la structure juridique ; rechercher, innover et développer. Pour chacune, un premier tableau reprend : les situations professionnelles, les compétences requises, les capacités et les connaissances associées. Un deuxième tableau détaille les objectifs pédagogiques et le contenu informatif,
- La définition et la diffusion d'un dispositif de formation.

Les résultats et les impacts

• Valorisation et reconnaissance de la fonction d'animateur : l'un des apports de ce projet a été de montrer que, derrière leur très grande diversité, les SPL ont pour caractéristique commune de tirer de la fonction d'animation un des leviers majeurs de leur performance,
• Meilleure identification des compétences mises en œuvre par les animateurs,
• Meilleure identification de la typologie des SPL : 3 types de réseaux ont été distingués, en fonction de leur degré de maturité et des actions à conduire à chacune des phases de développement.

Les points forts

• Un projet correspondant à des attentes fortes à la fois des animateurs mais aussi des partenaires des réseaux,
• La conduite d'un projet participatif s'appuyant sur la réalité des situations de travail,
• L'élaboration d'une analyse favorisant la construction d'un dispositif de formation d'animateurs adapté aux besoins de tous les réseaux d'entreprises, SPL, clusters, pôles de compétitivité...

Les difficultés rencontrées

• L'implication des SPL sur une durée plus courte que prévue, alors que leur adhésion nécessite un temps de communication et de mobilisation,
• L'étape de définition d'un dispositif de formation, faute de temps, n'a pu être finalisée pendant la durée du projet,
• La difficulté de répondre par un même outil, le référentiel, à des attentes multiples : servir de base à un référentiel de formation, justifier le recrutement de salariés expérimentés, préparer les évolutions du métier, favoriser les échanges de pratiques,
• La nécessité, aujourd'hui, de faire des choix pour rendre l'outil véritablement opérationnel.

La répartition des financements

• Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :	54%
• Participation réseaux :	20%
• Caisse des dépôts et consignations :	16%
• CDIF	10%

Éclairage : les réseaux d'entreprises peuvent jouer un rôle clé dans le développement économique des territoires et dans la prévention des risques de délocalisation, en aidant les PME-PMI à tisser des liens avec le territoire.

Contact : CDIF
11 rue Guilloud 69003 Lyon
Tél/fax : 04 78 54 67 09 - Site : www.cdif.fr - Courriel : xavier.roy@cdif.fr

PARTAGER LES BONNES PRATIQUES DE MOBILITÉ DANS L'INDUSTRIE

Résumé de l'action

Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre concernant certains métiers dans les PMI, ce projet porté par l'observatoire d'une chambre consulaire vise à encourager les entreprises à élargir leur aire de recrutement et à les sensibiliser sur les problématiques de mobilité.

Le contexte et la stratégie du projet

Dans certaines régions, des entreprises ont des difficultés de recrutement. D'autres ont à faire face à des mutations entraînant le départ d'entreprises industrielles et l'implantation massive de services. Toutes ces entreprises sont alors confrontées à des problèmes touchant à la mobilité de leurs salariés et/ou à la pénurie de main-d'œuvre sur leur territoire et à la nécessité d'être attractif.

Le projet de l'Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers (OFEM) de la Chambre de Commerce de l'Industrie de Paris (CCIP) a pour objectif d'identifier et de diffuser des pratiques d'entreprises confrontées à ces situations : comment recruter du personnel qualifié, comment favoriser la mobilité géographique sur un autre site, dans un autre territoire, comment requalifier des personnes dans un autre métier.

La construction du partenariat

Pour la conception et le pilotage du projet, l'OFEM a travaillé étroitement avec un consultant ayant déjà collaboré sur d'autres projets avec l'OFEM.

Dans chacune des régions où il a été décidé de travailler, un partenaire local a été associé au projet (acteur de l'emploi, association, consultant...).

Le processus d'adhésion des entreprises

L'implication des entreprises s'est faite à deux niveaux. Sujets de l'enquête, elles ont accepté de répondre aux partenaires régionaux. Elles ont ensuite participé aux forums /ateliers organisés dans chaque territoire. L'adhésion des entreprises au projet s'est faite avec quelques difficultés : 160 entreprises ont été enquêtées par téléphone et 27 diagnostics en entreprises ont été réalisés.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

L'OFEM et le consultant ont piloté le projet en commun.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

Les investigations sur les territoires ont été menées conjointement par le consultant et les partenaires régionaux. Ils ont réalisé le travail d'enquêtes auprès des entreprises, ainsi que les monographies au regard des problèmes posés par les mutations industrielles dans chaque entreprise et de la manière dont elles traitent ou ont traité cette question.

La conception de l'outil informatique mis en ligne s'est faite sous la responsabilité de l'OFEM.

Trois actions différentes mais dépendantes ont été menées :

• Une enquête au moyen d'un questionnaire élaboré par l'OFEM et le consultant a été réalisée auprès de 27 PMI sur la question de la mobilité et des solutions trouvées par ces entreprises, dans un contexte de « pénurie de main-d'oeuvre ». Quatre thématiques principales ont été interrogées :

- Opportunités et freins à la mobilité géographique,
- Opportunités et freins à la mobilité interne,
- Difficultés de recrutement (difficultés rencontrées, éléments d'explication),
- Réponses apportées aux problèmes identifiés.

• La synthèse de cette enquête a servi à l'élaboration d'un outil de sensibilisation et de diagnostic/action s'appuyant sur le partage de «bonnes pratiques». L'utilisateur peut comparer la situation de son entreprise à celle des 19 cas d'entreprises significatifs ayant fait face à des problèmes de mobilité. Trois modes d'accès sont possibles :
- Un accès par grandes thématiques de la mobilité,
- Un accès par la liste des cas,
- Un accès par problématiques/solutions.
• En parallèle, trois rencontres entre des DRH et des institutionnels ont été organisées dans les territoires où les enquêtes ont eu lieu. Elles avaient pour objectif de partager la synthèse et d'échanger sur les enjeux de la mobilité.

Les résultats et les impacts

La synthèse de l'étude ainsi que l'outil de diagnostic/action sont accessibles sur le site de l'OFEM : http://www.ofem.ccip.fr/mobilite.

Les points forts du projet

• La réalisation d'un outil d'information et d'échanges proposant des solutions pour faciliter le développement de la mobilité à partir de cas concrets,
• La mise en ligne de cet outil sur un site connu et consulté notamment par des entreprises, des institutionnels et des étudiants.

Les difficultés rencontrées

• Les réseaux institutionnels, même s'ils étaient intéressés, se sont faiblement mobilisés,
• La mobilisation et l'adhésion des entreprises pour un travail de capitalisation est difficile à obtenir.

La répartition des financements

• OFEM/CCIP :	53%
• Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie :	40%
• Partenaires associés :	7%

Éclairage : pour aller plus loin sur la question de la mobilité professionnelle, il serait intéressant d'interroger les salarié(e)s sur les atouts et les freins de la mobilité et sur les solutions qui peuvent être trouvées.
Il serait également intéressant de dresser un inventaire des actions collectives initiées au niveau des bassins d'emploi pour attirer des compétences, favoriser la mobilité interprofessionnelle au sein du territoire, créer des passerelles entre établissements d'enseignement et entreprises, et de capitaliser les initiatives réussies.

Contact : OFEM
19 rue Lord Byron - 75008 PARIS
Tél : 01 55 65 74 47 - Fax : 01 55 65 71 88 - Courriel : ofem@ccip.fr - Site : www.ofem.ccip.fr

SENSIBILISER LES PME DE LA PROPRETÉ À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Résumé de l'action

Ce projet vise à sensibiliser les chefs d'entreprise du secteur de la propreté à l'importance des ressources humaines. Il s'agit également de permettre à ces entreprises de déterminer des objectifs précis de développement et d'en déduire les moyens à mobiliser en termes d'organisation, de formation, de recrutement...

Le contexte et la stratégie du projet

Les entreprises de la propreté sont confrontées actuellement à une situation de croissance forte, de turn-over élevé et de difficultés de recrutement. Face à cette situation, la branche professionnelle a choisi de valoriser sa politique en matière de ressources humaines en misant sur la professionnalisation et les compétences des salariés. Ainsi, une démarche collective, initiée par la DRTEFP Aquitaine et la profession, a été lancée dans 8 PME de la propreté en Aquitaine.

La construction du partenariat

Les porteurs du projet étaient le GREP-CSO (Groupement Régional des Entreprises de Propreté Centre Sud-Ouest), le FARE (Fond d'Aide à la Réinsertion et à l'Emploi), le FAF Propreté (Organisme Paritaire Collecteur Agréé, gestionnaire des fonds de la formation des entreprises de propreté), la DRTEFP Aquitaine et l'ARACT.

Le processus d'adhésion des entreprises au projet

Les entreprises qui ont accepté de participer au projet étaient toutes du même secteur d'activité et connues par les différents partenaires, eux aussi du même secteur, ce qui a rendu leur adhésion relativement facile. Le FARE a joué un rôle moteur particulier dans la recherche des entreprises.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

Trois instances ont été mises en place :

- Un comité de pilotage réunissant le GREP-CSO, le FARE, le FAF Propreté, la DRTEFP et l'ARACT Aquitaine,
- Un comité technique réunissant le FARE, le FAF et l'ARACT,
- Un groupe d'échange réunissant les 8 entreprises participantes.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

Deux actions majeures ont été mises en place :

- Réalisation d'un diagnostic «compétence» par l'ARACT dans chaque entreprise, ce qui a permis de dégager des axes de travail individuels et collectifs,
- Formation des chefs d'entreprise en 5 sessions collectives entrecoupées de temps d'accompagnement individuels de chaque entreprise par un consultant.

Lors de ces sessions, ont été abordés : le projet d'entreprise, le management, l'organisation du travail, la GRH et la gestion des compétences.

Les résultats et les impacts

- Meilleure compréhension de chaque participant de l'intérêt du «management» et de la «gestion des RH», et acquisition d'une démarche adaptée pour son entreprise ;
- Enrichissement réciproque suite aux différents échanges de pratiques ;
- Mise en place du «management par les compétences», suite aux actions individualisées par entreprise incluant les thèmes suivants : le projet d'entreprise, l'organisation, le système de management et la GRH ;
- Accompagnement de l'équipe dirigeante dans la formalisation des projets à réaliser : objet, résultats attendus, démarche à mettre en œuvre, méthodes de travail... et ce, à partir des concepts et/ou des démarches préconisées en séances collectives, à partir des diagnostics de l'ARACT,

• Repérage des leviers et des freins au changement et identification des conditions de réussite pour chaque entreprise.

Les points forts du projet

• Présence d'organismes paritaires au sein du partenariat,
• Portage efficace de l'action s'appuyant sur l'affirmation d'une volonté politique,
• Partenaires issus du même secteur : collaboration entre la branche professionnelle et les organismes supports de cette branche,
• Pluridisciplinarité de la démarche : elle avait comme objectif la démultiplication des résultats.

• Des suites concrètes : le groupe d'échange initié par la démarche se pérennise en 2005. Un nouveau groupe est lancé sur le même principe avec 10 autres entreprises. Le Conseil Régional d'Aquitaine rejoint le comité de pilotage en tant que co-financeur de cette nouvelle démarche.

Les difficultés rencontrées

Nécessité de clarifier les rôles entre les partenaires et par rapport aux entreprises («qui est qui, qui fait quoi»)

La répartition des financements

• Phase 1 (diagnostic) :	• DRTEFP : 80% • FARE : 15% • FAF Propreté : 5%
• Phase 2 (formation et accompagnement) :	• DRTEFP : 40% • FARE : 35% • FAF Propreté : 25%

Contacts :
FARE Aquitaine : Maison de la Propreté - 3 rue Marcel Dassault - 33600 Pessac
Tél. 05 56 07 06 72 - Site : www.fare.asso.fr
FAF Propreté : Maison de la Propreté - 3 rue Marcel Dassault - 33600 Pessac
Tél. 05 56 36 02 77 - Site : www.faf-proprete.fr
ARACT Aquitaine : 67 rue Chevalier - 33000 Bordeaux - Site : www.aquitaine.aract.fr

AIDER DES ACTEURS D'UN TERRITOIRE À STRUCTURER UNE DÉMARCHE COLLECTIVE D'ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMANES DES PME

Résumé de l'action

Un Syndicat mixte et une Communauté de communes ont réuni plusieurs partenaires autour d'un projet commun, financé par la région Rhône-Alpes, pour répondre aux besoins de recrutement et plus largement, aux besoins d'évolution des ressources humaines des PME de leur territoire.

Le contexte et la stratégie du projet

Depuis quelques années, les secteurs professionnels du bâtiment, des services aux entreprises, de la mécanique et de la métallurgie du territoire de Bièvre-Valoire et de Roussillon (région Rhône-Alpes), connaissent des difficultés de recrutement aiguës alors que le chômage persiste dans ce territoire.

Le Syndicat mixte de Bièvre-Valoire et la Communauté des communes du Pays Roussillonnais se sont réunis autour d'un projet qui consistait à répondre aux besoins de recrutement et plus largement, d'évolution des ressources humaines dans les PME de leur territoire. Ce projet s'est inscrit dans le projet régional ECRINS (dispositif régional d'accompagnement des Entreprises pour le Conseil, le Recrutement et l'Intégration de Nouveaux Salariés), financé par la Région et appuyé par les services publics de l'emploi (SPE).

La construction du partenariat

Le Syndicat mixte de Bièvre-Valoire, reconnu par l'ensemble des acteurs locaux, a été labellisé par la Région pour porter le projet. Il a associé à ce projet : les services publics de l'emploi (les agences locales de l'emploi, la DDTEFP), les organisations syndicales patronales et de salariés qui l'ont accepté, la CCI, deux Chambres des métiers, des élus locaux des communes, deux missions locales, des associations locales. L'ARACT Rhône-Alpes (ARAVIS) a apporté un appui à l'ingénierie et à la structuration du projet.

Le processus d'adhésion des entreprises au projet

Plusieurs moyens ont été mis en oeuvre :

Chaque organisme a mobilisé son propre réseau ;

Un courrier a été envoyé à toutes les entreprises des secteurs d'activité concernés (350 TPE et PME) du territoire.

Grâce à l'effet réseau, 10 entreprises ont répondu positivement dans un premier temps. L'action a ainsi pu démarrer. Sur deux ans, 48 nouvelles entreprises ont intégré le dispositif.

Les modalités de pilotage et de travail au sein du projet

Deux instances ont été mises en place. Elles ont travaillé ensemble tout au long du projet :

• Un comité de pilotage dont les membres, mandatés par leur institution, étaient reconnus par les acteurs locaux (tous les partenaires) ;

• Un comité technique opérationnel composé d'un élu, du Syndicat mixte, de représentants d'organisations syndicales patronales et de salariés, du monde consulaire et de membres du service public de l'emploi.

Le rôle d'ARAVIS a été d'aider les acteurs à clarifier leurs enjeux et à définir les instances de gestion du projet.

La réalisation des actions : la démarche et les outils élaborés

• Le comité technique a conçu en amont un plan d'action global comprenant un diagnostic général de la situation sur les pratiques de GRH dans les secteurs déjà cités. Ce diagnostic a été partagé par l'ensemble des acteurs ;

• Le projet prévoyait 70 diagnostics sur deux ans et avait comme objectif d'identifier les be-

soins en GRH au sein des entreprises. Jusqu'à présent (juin 2005), 40 diagnostics ont été réalisés par des consultants qui ont été sélectionnés suite à un appel d'offre régional ;
• Mise en place d'actions collectives conduites par les consultants en lien avec le comité technique : recrutement, formations collectives, amélioration des pratiques RH ;
• Mise en place d'actions d'accompagnement dans l'emploi, l'objectif étant de faciliter l'intégration des nouvelles personnes recrutées et de les fidéliser, si possible en améliorant les conditions de travail...
• Mise en place de formations individuelles pour les salariés (nouveaux et anciens).

Les résultats et les impacts

• Rapprochement des acteurs et reconnaissance mutuelle (entreprises et partenaires) ;
• Prise de conscience des entreprises du rôle des SPE (amélioration de l'image du service public) ;
• Pour les organismes impliqués dans le projet, meilleure vision des problématiques RH locales ;
• Pour les entreprises, meilleure appréhension de leurs pratiques RH et prise de conscience de la nécessité d'avoir une politique plus anticipatrice ;
• Une trentaine d'embauches ont été réalisées et des actions de formation ont été mises en place, dans les entreprises participantes ;
• Dialogue social reconnu comme possible, notamment au niveau du comité technique (participation des partenaires sociaux).

Les points forts du projet

• Efficacité de la coopération entre l'ensemble des acteurs, grâce notamment à leur engagement en amont et à la qualité de leur contribution tout au long du projet ;
• Aide à la structuration du projet par un expert (ARAVIS) qui a permis de mettre en place une méthode de travail fructueuse.

Les difficultés rencontrées

• Si les organisations patronales sont souvent présentes dans le comité de pilotage, l'implication des organisations syndicales reste faible,
• Absence de participation des salariés dans les sessions collectives (en revanche, participation lors des diagnostics d'entreprise),
• Démarche relativement lourde à mettre en place (système complexe d'acteurs...).

La répartition des financements

• Région Rhône-Alpes : rémunération des consultants et de l'accompagnement dans l'emploi,
• Organismes locaux et institutions : pilotage du projet,
• Cofinancement Région/OPCA... : actions de formation,
• Investissement des structures locales au niveau du temps consacré au projet.

Contact : ARAVIS
14, rue Passet - 69007 Lyon
Tél. 04 37 65 49 70 - Site : www.anact.fr/aract/aravis

Liens utiles

Services déconcentrés des ministères concernés par la problématique de l'anticipation des mutations

Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie :
liste des DRIRE accessible sous
http://www.drire.gouv.fr

Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement :
liste des DRTEFP et des DDTEFP accessible sous
http://www.travail.gouv.fr/adresses-utiles/vos-interlocuteurs-regions/168.html

LE RÉSEAU ANACT

ANACT
4, quai des Etroits
69321 Lyon Cedex 05
Tél. : 04 72 56 13 13
Fax : 04 78 37 96 90
www.anact.fr

ALSACE
ACTAL - 68, av. de la République
68000 Colmar
Tél. : 03 89 29 29 50
Fax : 03 89 29 29 59
www.anact.fr/aract/actal

AQUITAINE
ARACT Aquitaine
67, rue Chevalier
33000 Bordeaux
Tél. : 05 56 79 63 30
Fax : 05 56 81 16 50
www.aquitaine.aract.fr

AUVERGNE
ARACT Auvergne
2, avenue Léonard de Vinci
Parc technologique
de la Pardieu
63000 Clermont-Ferrand
Tél. : 04 73 44 35 35
Fax : 04 73 44 35 39
www.auvergne.aract.fr

BASSE-NORMANDIE
Antenne ANACT
Basse-Normandie
Unicité - 4, rue Alfred Kastler
14000 Caen
Tél. : 02 31 46 13 90
Fax : 02 31 46 13 91
www.anact.fr/aract/
basse-normandie

BOURGOGNE
Antenne ANACT Bourgogne
Immeuble Grama
11, rue Mably 21000 Dijon
Tél. : 03 80 50 99 86
Fax : 03 80 50 99 85
www.anact.fr/aract/bourgogne

BRETAGNE
Antenne ANACT Bretagne
10, rue Nantaise
35000 Rennes
Tél. : 02 23 44 01 44
Fax : 02 23 44 01 45
www.anact.fr/aract/bretagne

CENTRE
ARACT Centre
Le Masséna
122 bis, Fbg St-Jean
45000 Orléans
Tél. : 02 38 42 20 60
Fax : 02 38 42 20 69
www.centre.aract.fr

CHAMPAGNE-ARDENNE
ARACT Champagne-Ardenne
Rue Charles Marie Ravel
51520 Saint-Martin-
sur-le-Pré
Tél. : 03 26 26 26 26
Fax : 03 26 26 94 74
www.anact.fr/aract/
champagne-ardenne

CORSE
ARACT Corse
Pépinière des entreprises
de Ricanto
route de Campo dell'oro
20900 Ajaccio
Tél. : 04 95 23 61 61

FRANCHE-COMTÉ
FACT
8, rue Alfred de Vigny
Espace Lafayette
25000 Besançon
Tél. : 03 81 25 52 80
Fax : 03 81 25 52 81
www.anact.fr/aract/
franche-comte

GUYANE
ARACT Guyane
6, rue du Capitaine Bernard
97300 Cayenne
Tél. : 0 594 25 23 63
Fax : 0 594 25 23 73
www.anact.fr/aract/guyane

HAUTE-NORMANDIE
ARACT Haute-Normandie
Immeuble Le Rollon
108, avenue de Bretagne
76100 Rouen
Tél. : 02 32 81 56 40
Fax : 02 32 81 56 41
www.anact.fr/aract/
haute-normandie

ILE-DE-FRANCE
ARACT Ile-de-France
132, rue de Rivoli
75001 Paris
Tél. : 01 53 40 90 40
Fax : 01 53 40 90 59
www.anact.fr/aract/idf

LANGUEDOC-ROUSSILLON
ARACT Languedoc-Roussillon
1350, avenue A. Einstein
Le Phénix Bâtiment 9
34000 Montpellier
Tél. : 04 99 52 61 40
Fax : 04 67 22 57 16
www.anact.fr/aract/languedoc-
roussillon

LIMOUSIN
ARACT Limousin
46, avenue des Bénédictins
Immeuble le Capitole
87000 Limoges
Tél. : 05 55 11 05 60
Fax : 05 55 11 05 61
www.anact.fr/aract/limousin

LORRAINE
ARACT Lorraine
24, rue du Palais
57000 Metz
Tél. : 03 87 75 18 57
Fax : 03 87 75 18 84
www.anact.fr/aract/lorraine

MARTINIQUE
ARACT Martinique
Zone de Manhity
97232 Le Lamentin
Tél. : 0 596 66 67 60
Fax : 0 596 66 67 61
www.anact.fr/aract/martinique

MIDI-PYRÉNÉES
MIDACT
25, rue Roquelaine
31000 Toulouse
Tél. : 05 62 73 74 10
Fax : 05 62 73 74 19
www.midact.aract.fr

**NORD-PAS-
DE-CALAIS**
ARACT Nord-Pas-de-Calais
197, rue Nationale
59000 Lille
Tél. : 03 28 38 03 50
Fax : 03 28 38 03 51
www.npdc.aract.fr

PAYS DE LA LOIRE
ARACT Pays de la Loire
10, rue de la Treiller ie
BP 80023
49071 Beaucouzé Cedex
Tél. : 02 41 73 00 22
Fax : 02 41 73 03 44
www.paysdelaloire.aract.fr

PICARDIE
CESTP-ARACT Picardie
19, rue Victor Hugo
BP 924
80009 Amiens Cedex 1
Tél. : 03 22 91 45 10
Fax : 03 22 97 95 97
www.cestp.aract.fr

POITOU-CHARENTES
ARACT Poitou-Charentes
15 ter, rue Victor Grignard
ZI de la République II
86000 Poitiers
Tél. : 05 49 52 25 78
Fax : 05 49 52 26 83
www.anact.fr/aract/poitou

**PROVENCE-ALPES-
CÔTE D'AZUR**
ACT Méditerranée
Europarc de Pichaury
1330, rue G. de la Lauzière
Bât. C1
13856 Aix-en-Provence
Cedex 03
Tél. : 04 42 90 30 20
Fax : 04 42 90 30 21
www.anact.fr/aract/actmed

RÉUNION
ARVISE
Rés. Ylang Ylang - Bat. E
40-41 rue de la Digue
BP 762
97475 St-Denis Cedex
Tél. : 0 262 41 52 32
Fax : 0 262 41 90 42
www.arvise.net

RHÔNE-ALPES
ARAVIS - 14, rue Passet
69007 Lyon
Tél. : 04 37 65 49 70
Fax : 04 37 65 49 75
www.aravis.asso.fr

Ce guide propose, sous forme de fiches :
- Des repères et des outils utiles pour accompagner les entreprises dans le développement des compétences de leurs salariés en vue d'anticiper des mutations, tant sous l'angle du pilotage opérationnel du projet que des méthodologies d'action.
- Des exemples d'actions conduites par différents porteurs de projet.

Pour la réalisation de ce guide, les rédacteurs se sont appuyés sur :
- Leur travail d'évaluation d'un appel à projets sur le thème de l'accompagnement des mutations industrielles piloté par le Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.
- L'expérience du Réseau ANACT sur les démarches liant organisation et développement des compétences et la conduite de projets partenariaux d'accompagnement collectif

Ce guide s'adresse plus particulièrement :
aux porteurs de projet, et plus largement aux acteurs du développement économique qui peuvent être amenés à concevoir, réaliser et évaluer des projets d'accompagnement collectif sur la thématique du développement des compétences pour des PME, en lien avec leur stratégie.

WWW.anact.fr

ISBN : 2-913488-32-3